



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL
CUSCO - 2019

Tesis presentada por:

Br. Piero Mauricio Fiascunari Alvarez

Para optar el título profesional de:

Licenciado en administración

Asesora: Mgt. Evelin Jesus Carazas

Araujo

CUSCO - PERÚ

2020



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

Dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la tesis titulada “**HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO -2019**”, con el fin de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Atentamente

Br. Piero Mauricio Fiascunari Alvarez



DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a mi familia por el gran apoyo en todo este tiempo, pero de sobre manera a mi padre Fredy Juan Fiascunari Bedregal quien estuvo en cada paso de mi vida con su gran apoyo y amor incondicional, quien me enseñó a luchar y salir victorioso de cualquier adversidad que se presenta en la vida.

Br. Piero Mauricio Fiascunari Alvarez



AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios que guía y cuida mis pasos todos los días.

Le agradezco por haberme dado una familia amorosa, y que siempre esté presente en mis mejores y peores momentos, el constante aprendizaje que me brindan con el ejemplo día a día, el cual me ayuda para ser mejor persona para el bien de una mejor sociedad.

A la Universidad Andina del Cusco por trasmitirme conocimientos, enseñanzas y valores en todo este tiempo. A todos los docentes de la facultad que compartieron al menos un minuto de su tiempo que fueron parte esencial en mi formación académica y también como persona.

A mi asesora Mgt. Evelin Jesus Carazas Araujo, por compartir sus conocimientos, por su apoyo, paciencia y buenos consejos en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis dictaminantes:

Mgt. Shirley Villafuerte Salazar y Lic. Susi Alviz Pasos por sus acertadas opiniones y constantes revisiones las que contribuyeron en la realización del presente trabajo de investigación.

A todos ellos mis más sinceros agradecimientos.

Br. Piero Mauricio Fiascunari Alvarez



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial del Cusco, y tiene como objetivo describir como son las habilidades gerenciales en la mencionada institución. Para lograr este objetivo se tuvo una población de estudio de 51 funcionarios partiendo del alcalde de la Ciudad del Cusco, los gerentes, sub gerentes y directores, el tipo de investigación es básico, el nivel de estudio es descriptivo con un diseño no experimental, se utilizó un enfoque cuantitativo, de esta manera se recopiló información a través de la técnica denominada encuesta con su instrumento el cuestionario, que fue aplicada al alcalde de la Ciudad del Cusco, gerentes, sub gerentes y directores, los resultados fueron procesados por sistema estadístico SPSS. La encuesta aplicada a los funcionarios de la Municipalidad Provincial del Cusco demuestra que las habilidades gerenciales son poco desarrolladas con un 78.4% y con un promedio de 2.06 según la escala propuesta. En cuanto a las dimensiones el 68.6% manifestó que las habilidades técnicas son poco desarrolladas y obtuvo el promedio más bajo de 1.84, el 49% dijo que las habilidades humanas son poco desarrolladas y obtuvo el promedio más alto de 2.31, de la misma manera el 54,7% de los funcionarios encuestados indicó que las habilidades de conceptualización son poco desarrolladas con un promedio de 2.25, finalmente el 52,9% de funcionarios encuestados indicaron que las habilidades de diseño son poco desarrolladas y con un promedio de 2.02 dentro de la institución.

PALABRA CLAVE: Habilidades Gerenciales



ABSTRACT

This research work was carried out in the Provincial Municipality of Cusco, and aims to describe what management skills are like in the aforementioned institution. To achieve this objective, there was a study population of 51 officials based on the mayor of the City of Cusco, managers, sub managers and directors, the type of research is basic, the level of study is descriptive with a non-experimental design, using a quantitative approach, in this way information was collected through the technique called survey with his instrument the questionnaire, which was applied to the mayor of the City of Cusco, managers, sub managers and directors, the results were processed in the statistical system SPSS. The survey applied to officials of the Provincial Municipality of Cusco shows that management skills are poorly developed with 78.4% and an average of 2.06 according to the proposed scale. In terms of dimensions, 68.6% said that technical skills are poorly developed and obtained the lowest average of 1.84, 49% said that human skills are poorly developed and obtained the highest average of 2.31, in the same way the 54.7% of officials indicated that conceptualization skills are poorly developed with an average of 2.25, finally 52.9% of officials surveyed indicated that design skills are underdeveloped and with an average of 2.02 within the institution .

KEYWORD: Management skills



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas Específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Justificación de la investigación.....	5
1.4.1. Relevancia social.....	5
1.4.2. Implicancia práctica.....	5
1.4.3. Valor teórico.....	5
1.4.4. Utilidad metodológica.....	5
1.4.5. Viabilidad o factibilidad.....	6
1.5. Delimitación de la investigación.....	6
1.5.1. Delimitación temporal.....	6
1.5.2. Delimitación espacial.....	6



1.5.3. Delimitación conceptual.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEORICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.	7
2.1.1. Antecedentes internacionales.	7
2.1.1.1. <i>Antecedente 1</i>	7
2.1.1.2. <i>Antecedente 2</i>	8
2.1.2. Antecedentes nacionales.	9
2.1.2.1. <i>Antecedente 1</i>	9
2.1.2.2. <i>Antecedente 2</i>	11
2.1.3. Antecedentes locales.....	12
2.1.3.1. <i>Antecedente 1</i>	12
2.1.3.2. <i>Antecedente 2</i>	13
2.2. Base legal.....	15
2.3. Bases teóricas.....	17
2.3.1. Habilidades Gerenciales.....	17
2.3.1.1. <i>Definición de la habilidad gerencial</i>	17
2.3.1.2. <i>Importancia de las habilidades gerenciales</i>	17
2.3.1.3. <i>La importancia de desarrollar las habilidades gerenciales</i>	18
2.3.2. Tipos de Habilidades Gerenciales.....	18
2.3.2.1. <i>Habilidad técnica</i>	18
2.3.2.2. <i>Habilidad humana</i>	20
2.3.2.3. <i>Habilidad de conceptualización</i>	26
2.3.2.4. <i>Habilidades de diseño</i>	29
2.4. Marco institucional.....	35
2.4.1. Información institucional.....	35
2.4.1.1. <i>Provincia y reseña histórica</i>	35



2.4.1.2. <i>Misión</i>	38
2.4.1.3. <i>Visión</i>	38
2.4.1.4. <i>Valores</i>	38
2.4.1.5. <i>Competencias Exclusivas</i>	38
2.4.1.6. <i>Competencias Compartidas</i>	39
2.4.1.7. <i>Organigrama</i>	40
2.4.1.8. <i>Estructura orgánica</i>	41
2.5. Marco conceptual.....	43
2.6. Variable de estudio.....	45
2.6.1. Identificación de la variable.....	45
2.6.2. Conceptualización de la Variable.....	45
2.6.3. Operacionalización de la variable.....	47
CAPÍTULO III.....	48
METODO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.1. Tipo de investigación.....	48
3.2. Enfoque de investigación.....	48
3.3. Diseño de la investigación.....	48
3.4. Alcance de la investigación.....	48
3.5. Población y muestra de la investigación.....	48
3.5.1. Población.....	48
3.5.2. Muestra.....	49
3.6. Técnica e instrumento de recolección.....	49
3.6.1. Técnica.....	49
3.6.2. Instrumento.....	49
3.7. Procesamiento de datos.....	49
CAPÍTULO IV.....	50
RESULTADOS.....	50



4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	50
4.1.1. Presentación del instrumento	50
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado	51
4.2. Resultados de los datos generales respecto a los colaboradores encuestados	52
4.3. Resultados de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales.....	55
4.3.1. Habilidades Técnicas	55
4.3.2. Habilidad Humana	58
4.3.3. Habilidad de Conceptualización.....	62
4.3.4. Habilidad de diseño.....	66
4.3.5. Resultados de la variable de estudio Habilidad Gerencial	70
4.3.6. Comparación promedio de las dimensiones de la variable de estudio Habilidad Gerencial.....	71
CAPÍTULO V	79
DISCUSIÓN	79
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	79
5.2. Limitación del estudio.....	79
5.3. Comparación crítica con la literatura existente.....	79
5.4. Implicancia del estudio	80
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	88



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Habilidades Gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco-2019</i>	45
Tabla 2. <i>Habilidades Gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco-2019</i>	47
Tabla 3. <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	50
Tabla 4. <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación de la variable Habilidad Gerencial</i>	51
Tabla 5. <i>Estadísticas de fiabilidad con el alfa ce Cronbach</i>	51
Tabla 6. <i>Genero de los trabajadores encuestados</i>	52
Tabla 7. <i>Grado Profesional de los trabajadores encuestados</i>	53
Tabla 8. <i>Tiempo que labora dentro la institución</i>	54
Tabla 9. <i>Indicadores de las habilidades técnicas</i>	55
Tabla 10. <i>Habilidades Técnicas</i>	56
Tabla 11. <i>Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas</i>	57
Tabla 12. <i>Indicadores de las Habilidades humanas</i>	59
Tabla 13. <i>Habilidad Humana</i>	60
Tabla 14. <i>Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas</i>	61
Tabla 15. <i>Indicadores de Habilidad de Conceptualización</i>	63
Tabla 16. <i>Habilidad de Conceptualización</i>	64
Tabla 17. <i>Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de conceptualización</i>	65
Tabla 18. <i>Indicadores de Habilidad de diseño</i>	67
Tabla 19. <i>Habilidad de Diseño</i>	68
Tabla 20. <i>Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de diseño</i>	69
Tabla 21. <i>Habilidad Gerencial</i>	70
Tabla 22. <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales</i>	71



ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Importancia del desarrollo de las habilidades directivas	18
<i>Figura 2.</i> Equipo de alto desempeño	22
<i>Figura 3.</i> Teoría motivacional de las necesidades	23
<i>Figura 4.</i> Componentes de la inteligencia emocional	25
<i>Figura 5.</i> Organigrama estructural de la Municipalidad Provincial del Cusco.....	40
<i>Figura 6.</i> Genero de los trabajadores encuestados	52
<i>Figura 7.</i> Grado profesional de los trabajadores encuestados	53
<i>Figura 8.</i> Tiempo que labora dentro de la institución	54
<i>Figura 9.</i> Indicadores de las habilidades técnicas	55
<i>Figura 10.</i> Habilidades Técnicas	57
<i>Figura 11.</i> Comparación promedio de los indicadores de las Habilidades Técnicas	58
<i>Figura 12.</i> Indicadores de las Habilidades humanas	59
<i>Figura 13.</i> Habilidad Humana	61
<i>Figura 14.</i> Comparación promedio de los indicadores de las Habilidades Técnicas	62
<i>Figura 15.</i> Indicadores de las Habilidades de Conceptualización	63
<i>Figura 16.</i> Habilidad de Conceptualización.....	65
<i>Figura 17.</i> Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de conceptualización	66
<i>Figura 18.</i> Indicadores de Habilidad de diseño.....	67
<i>Figura 19.</i> Habilidad de diseño	68
<i>Figura 20.</i> Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de diseño.....	69
<i>Figura 21.</i> Habilidad Gerencial	70
<i>Figura 22.</i> Comparación promedio de las dimensiones de las variables Habilidades Gerenciales	71



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

En estos últimos años vivimos en un mundo donde las habilidades gerenciales tienen mayor influencia y relevancia en las organizaciones, por el cual se tiene que tomar más énfasis en este tema, siendo realistas con lo que se quiere alcanzar y con lo que se tiene, de esta manera podemos conseguir una buena base para el éxito del plan, las organizaciones han descubierto que uno de los grandes factores que pueden conllevar grandes beneficios dentro de la empresa son las habilidades gerenciales por lo cual ha despertado gran interés por conocer todos los aspectos, en especial cuanto puede influir para la mejora y para el éxito de la empresa. De la misma manera las gerencias del siglo XXI afrontan retos que le exigen estar a la vanguardia de la globalización, por lo que se debe contar con habilidades gerenciales acorde al tiempo y que le permitan vencer los retos y obstáculos que la actualidad lo amerita.

El estado peruano tiene la misión de adaptar estas habilidades gerenciales en beneficio de la ciudadanía, por lo que debe contar con estas habilidades gerenciales que le permitan vencer los retos que plantea el entorno actual en el que se desenvuelve, gracias a todos estos cambios surge la necesidad de adecuar las capacidades a las condiciones globales en pro de mejoras continuas para las instituciones y que por ende repercuta a la ciudadanía de forma positiva.

En la Ciudad del Cusco podemos observar una gran falta de habilidades gerenciales por parte de nuestras autoridades por el mismo desconocimiento de ellas, el gobierno local tiene la misión de proporcionar el desarrollo sostenible a los ciudadanos y sus comunidades a las que sirven, en los últimos años ha crecido la necesidad de tener una buena estructura en base a buenos procesos internos que aseguren acciones eficaces y eficientes y que sean gestionados adecuadamente.

La Municipalidad Provincial del Cusco es la casa de la ciudadanía abierta para todos los ciudadanos del Cusco y los visitantes de todo el mundo, con dirección en Av. El sol 185 donde se encuentra las galerías municipales y plaza Regocijo S|N donde se encuentra el palacio Municipal, fundamentalmente tiene como base a sus habitantes



como máximos emprendedores, de igual manera desde su patrimonio cultural como un referente mundial, es una entidad básica de la organización territorial del estado, tiene autonomía e independencia está conformada por el consejo municipal y los regidores los cuales son doce, de igual manera tiene competencias exclusivas como compartidas.

Según (Arroyo, 2012, pág. 35) quien indica “Las habilidades gerenciales son consideradas como la disposición y capacidad para realizar con destreza, obtenida por el aprendizaje de producir resultados previstos con el máxima frecuencia y de certeza, con el mínimo dispendio de energía, tiempo o de ambas”

Se pudo observar en general que la Municipalidad Provincial del Cusco tiene un gran déficit en cuando al manejo de su personal en lo que refiere la falta de comunicación constante entre funcionarios y trabajadores, de esta manera hay funcionarios que abusan del poder y repercute en la toma de malas decisiones que afectan directamente al trabajador y por ende al ciudadano.

Por lo tanto, al estudiar las habilidades gerenciales implica desarrollar las habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades de conceptualización y habilidades de diseño; así se tendrá una gestión adecuada dentro de la institución.

En lo que abarca las habilidades técnicas se pudo observar un gran desconocimiento de lo que se refiere la gestión pública por parte de la mayoría de funcionarios, la falta de decisión política por parte del mismo alcalde produce una gran incertidumbre hacia los trabajadores, dando como resultado que el tiempo de respuesta ante diferentes sucesos sea lento y por ende obstaculice procesos que en su mayoría podrían de veces podrían ser resueltos de una mejor y más rápida manera, la falta de experiencia de parte de los funcionarios dificulta el manejo de las labores cotidianas y ocasionan una falta de interés de los colaboradores a poder trabajar en equipo y conjuntamente.

Dentro de las habilidades humanas se pudo observar, por lo mencionado por los funcionarios que la relación entre diferentes gerencias y direcciones que se tiene dentro de la institución no siempre es buena, por ende esto ocasiona un ambiente poco favorable para el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades, esto es directamente una gran causa de descontento para los funcionarios, ya que no hay una iniciativa de



trabajo en equipo, así como la falta de motivación para que el funcionario se desenvuelva de mejor manera en su área.

En cuanto a las habilidades de conceptualización, se observó que el alcalde y funcionarios no cuentan con la capacidad para percibir los problemas que se suscitan dentro de su área de trabajo, lo que genera que no se produzcan cambios significativos para la institución, esto se debe a que existen deficiencias al transmitir los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo; tampoco se cuenta con una adecuada creatividad a la hora de plantear soluciones para resolver los problemas que pueden suceder, tienen miedo al cambio por ende esto bloquea la realidad en la que se encuentra la institución que muchas veces para los funcionarios se les es indiferente.

Finalmente, en la habilidad de diseño se pudo observar que la Municipalidad Provincial del Cusco, cuenta con un exceso de personal ocasionando una mayor y exagerada burocracia, y muchas veces esto ocasiona una obstaculización y mal accionar de las labores, lo que entorpece una buena atención al público generando malestar y un rechazo a la institución, también se observó la poca capacidad para solucionar los problemas que se suscitan, así como la toma de decisiones que en la mayoría de casos no vienen a ser las adecuadas para los problemas, no existe una cooperación o negociación para poder afrontar con todos los obstáculos que se presentan en cada área de trabajo.

Todos estos aspectos mencionados generan una mala coordinación, poca iniciativa laboral, demora y un decrecimiento; que lo único que hace es crear una mala imagen institucional, también teniendo malos resultados dentro de la misma institución y por ende perjudicando a la ciudadanía por las malas decisiones tomadas; teniendo como responsable al alcalde por ser la cabeza principal de la institución y de la misma manera a los funcionarios, por ende recae en su totalidad la responsabilidad del manejo administrativo que los lleve al logro y al éxito o contrariamente al fracaso absoluto dependiendo de cómo sea el manejo, por el cual se formula el problema de estudio.



1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema General.

¿Cómo son las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco 2019?

1.2.2. Problemas Específicos.

P.E.1. ¿Cómo son las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial del Cusco - 2019?

P.E.2. ¿Cómo son las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019?

P.E.3. ¿Cómo son las habilidades de conceptualización en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019?

P.E.4. ¿Cómo son las habilidades de diseño en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General.

Describir las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019

1.3.2. Objetivos Específicos

O.E.1. Describir las habilidades técnicas en la Municipal Provincial del Cusco – 2019

O.E.2. Describir las habilidades humanas en la municipalidad Provincial del Cusco – 2019

O.E.3. Describir las habilidades de conceptualización en la Municipalidad Provincial del Cusco - 2019

O.E.4. Describir las habilidades de diseño en la Municipalidad Provincial del Cusco -2019



1.4. Justificación de la investigación.

1.4.1. Relevancia social.

La presente investigación tiene una gran relevancia social ya que se abordó una problemática existente dentro de la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019, que será beneficioso para los directivos y colaboradores dentro de la misma Municipalidad. Será muy importante y de trascendencia general, puesto que buscará ayudar a mejorar los procesos laborales dentro de la gerencia pública y así mejorar la atención hacia los usuarios, también esta investigación será muy importante como modelo a seguir para otras municipalidades en nuestro departamento del Cusco.

1.4.2. Implicancia práctica.

La presente investigación tiene implicancia práctica ya que al conocer una realidad palpable sobre las habilidades gerenciales dentro de la Municipalidad Provincial del Cusco-2019 esta misma podrá servir para potenciar los resultados dentro de una mejor toma de decisiones que será aplicada al manejo de las habilidades gerenciales en beneficio de los trabajadores dentro de dicha institución.

1.4.3. Valor teórico.

La presente investigación tiene un valor teórico ya que gracias a esto se podrá conocer acerca de las habilidades gerenciales dentro de la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019 estudiando a mayor medida el comportamiento de la variable, y servirá como antecedente en estudio de futuras investigaciones.

1.4.4. Utilidad metodológica.

Esta investigación permitió utilizar el proceso metodológico secuencial para medir su variable y respectivas dimensiones, también el cuestionario como instrumento que servirá para el estudio de futuras investigaciones, de igual manera esta investigación es oportuna ya que la investigación se lleva a cabo en el momento en el que el problema se suscita y esta requiere mejorar el



desarrollo de las habilidades gerenciales, así mismo explicar el problema y analizar sus causas directas.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La presente investigación fue factible debido a que se contó con acceso a la información, de la misma forma se contó con el presupuesto necesario y el tiempo necesario para desarrollar la investigación.

1.5. Delimitación de la investigación.

1.5.1. Delimitación temporal.

El trabajo de investigación se realizó desde el mes de septiembre hasta diciembre del año 2019 teniendo en cuenta los datos históricos, informaciones y evidencias desde el mes de enero hasta diciembre del 2019 que fue el comienzo de la nueva gestión, para tener una información clara y confiable.

1.5.2. Delimitación espacial.

El ámbito espacial donde se desarrolló dicha investigación es toda la Municipalidad Provincial del Cusco que comprende sus dos instalaciones principales con dirección en Av. El sol 185 y plaza regocijo S|N donde se encuentra el palacio Municipal.

1.5.3. Delimitación conceptual.

El presente trabajo de investigación se circunscribió en las bases teóricas y conceptos de las habilidades gerenciales de la Municipalidad Provincial del Cusco-2019, la investigación tiene principio teórico y delimitación conceptual que sustenta la variable de estudio y sus respectivas dimensiones.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

Luego de la búsqueda de trabajos de investigación similares con la misma variable de estudio se pudo encontrar tesis sobre habilidades gerenciales que fueron de mucha ayuda para entrar más en contexto e investigación sobre la variable de estudio, a continuación, se nombra algunos de estos antecedentes bibliográficos.

2.1.1. Antecedentes internacionales.

2.1.1.1. Antecedente 1.

Según (Ferrer & Clemenza, 2006) en la tesis titulada “Habilidades Gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad Metalmecánica Venezolana” que pertenece al autor Juliana Ferrer y Caterina Clemenza de la Universidad de Nariño, Venezuela realizada en el año 2006 para obtener el grado académico de licenciado en administración quien concluye.

- A. La realidad de la empresa venezolana centra su atención de largo plazo en una gestión humana, que teniendo en cuenta su desempeño distintivo, sea capaz de impulsar el desarrollo de los sectores productivos donde está inmersa. Es por ello que el cúmulo de competencias generales se convierte en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado. A partir de tal reflexión surge la motivación del presente artículo, cuyo objetivo es analizar las competencias distintivas como fuente de estrategia en la empresa metalmecánica Zuliana, que representa una de los ramales de mayor importancia dentro de los sectores de actividad económica venezolana. Sustentada en una investigación descriptiva, de campo, se procedió a realizar un muestreo estratificado por conglomerado, estimando una muestra total de



101 empresas, pertenecientes a los municipios de Maracaibo, San Francisco, Cabimas y Lagunillas, de la Región Zuliana. Se concluye que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, demostrando problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Se sugieren cursos de acción, tendientes a buscar una formación continua del talento humano, incorporando habilidades para fortalecer la agrupación de valor en los procesos productivos, que sean capaces de generar la ventaja competitiva necesaria para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa de la zona.

2.1.1.2. Antecedente 2.

Según (Reyes Maldonado, 2015) en la tesis “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango)” que pertenece a la autora Karla Yesenia Reyes Maldonado de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala en el año 2015 para obtener el grado académico de licenciado en Administración, quien concluye.

- A.** Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.
- B.** Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.



- C. Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.
- D. De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

2.1.2.1. Antecedente 1.

Según (Aparicio, 2015) en la tesis titulada “Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú. un análisis comparativo” que pertenece a la autora Monica Rocio Aparicio Valdez de la Universidad del Pacifico, Lima realizada en el año 2015 para obtener el grado académico de licenciado en administración, quien concluye.

- A. Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes
- B. Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las empresas necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados.



- C. De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH., las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y hay consenso al respecto en los diferentes grupos analizados (variables categóricas). En esta dimensión, destaca el liderazgo como la habilidad más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa. Asimismo, en segunda instancia, los entrevistados perciben, en su mayoría, que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, teniendo como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones, porque permiten identificar nuevas oportunidades y estrategias para elevar los niveles de competitividad.
- D. No existen diferencias significativas en las habilidades gerenciales que las empresas en la actualidad priorizan para puestos de nivel gerencial. Con relación a los distintos sectores empresariales, en ningún caso, se evidencian diferencias significativas en la percepción de los entrevistados respecto a las habilidades consideradas más importantes para un buen desempeño gerencial. Respecto a las habilidades que se perciben como menos importantes, únicamente en el sector minería y en el sector servicios se evidencian diferencias significativas en la habilidad correspondiente al manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC); si bien en ambos sectores se considera que esta habilidad presenta menor importancia para un buen desempeño gerencial, en el sector servicios se considera a las TIC como un generador de innovación y valor agregado en la dinámica del negocio.



2.1.2.2. *Antecedente 2.*

Según (Chamorro Huaman, 2015) en la tesis titulada “Evaluación de habilidades directivas de los directores en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Tarma periodo 2014” del autor Carlos Rodrigo Chamorro Huamán de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Tarma en el año 2015 para obtener el grado académico de licenciado en administración, quien concluye.

- A.** El nivel de las habilidades directivas de los directores en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, en el período 2014, se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo según la escala Likert y es medianamente practicada.
- B.** El nivel de habilidades directivas de Clan que presentan los directores en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, en el período 2014, se encuentran en desacuerdo según la escala Likert y NO es altamente practicada
- C.** Las habilidades directivas de Adhocracia en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, en el período 2014, se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo según la escala Likert y es practicada en un nivel medio.
- D.** El nivel de habilidades directivas de Mercado que presentan los directores en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, en el período 2014, se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo según la escala Likert y es practicada en un nivel medio.
- E.** Las habilidades directivas de Jerarquía en las Instituciones Educativas de nivel secundario del distrito de Tarma, en el período 2014, se encuentran ni en desacuerdo según la escala Likert y es poco practicado.



2.1.3. Antecedentes locales.

2.1.3.1. Antecedente 1.

Según (Mellado Garay & Berto Llanqui, 2018) en la tesis titulada “Habilidades Directivas En La Empresa Constructora Mech Sociedad De Responsabilidad Limitada Cusco - 2017” que pertenece a los autores Mellado Garay Milagros y Berto Llanqui Tania de la Universidad Andina del Cusco en el año 2018 para optar el grado académico de licenciado en administración quien concluye.

- A. Como primera conclusión se tiene que las habilidades directivas en los directivos de la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, tienen un desarrollo medio con un promedio de 3.1; esto debido a un medio desarrollo de la capacidad del director para administrar el tiempo, capacidad media para comprender y relacionarse con los demás trabajadores (habilidades interpersonales), bajo desarrollo de las habilidades conceptuales, capacidad alta para transmitir información de forma eficaz (habilidades para la comunicación), intermedia capacidad de los directivos para reconocer y definir correctamente los problemas y oportunidades que se presentan en la empresa (habilidades para diagnosticar) y bajo conocimiento de tecnología, producto, servicio, finanzas, contabilidad y pronóstico de ventas en la empresa (habilidades técnicas).
- B. Se concluye que los directivos cuentan con nivel medio de desarrollo de habilidades para administrar el tiempo en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada con un promedio de 3.3; debido a que algunas veces los directivos agendan sus tareas durante su jornada laboral, asimismo algunos directivos a veces facilitan los recursos necesarios y disponibles para cada actividad designada, a veces comunican anticipadamente los detalles de la reunión a tratar y a veces enfrentan con una actitud positiva las situaciones que le generan estrés.



- C. Se concluye que los directivos cuentan con un nivel medio de desarrollo de habilidades interpersonales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada con un promedio de 3.3; debido a que solo a veces conocen las debilidades y fortalezas de los miembros de su grupo, a veces designan las tareas a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades, casi nunca recompensan el apoyo eficiente de cualquier miembro de equipo y casi nunca la empresa fortalece las capacidades de sus colaboradores mediante becas y cursos especializados a sus trabajadores.
- D. Se concluye que los directivos cuentan con nivel bajo de desarrollo de habilidades conceptuales en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un promedio de 2.58; esto debido a que casi nunca los directivos identifican los recursos necesarios para desempeñar sus tareas, casi nunca establecen objetivos a corto y largo plazo en función a las políticas establecidas en la empresa, nunca proponen alternativas de solución para enfrentar un problema y casi nunca minimizan las posibles consecuencias de situaciones que impliquen algún tipo de riesgo en su área de trabajo.
- E. Se concluye que los directivos cuentan con nivel alto para el desarrollo de sus habilidades para la comunicación en la empresa constructora MECH Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un promedio de 3.5; esto a causa de que casi siempre emiten documentos de comunicación interna clara y precisa para informar asuntos de interés a toda la organización, la comunicación oral casi siempre es efectiva al emplearse y a veces consolidan sus relaciones laborales con sus colaboradores a través de la comunicación informal.

2.1.3.2. Antecedente 2.

Según (Vargas Quispe, 2019) en la tesis titulada “Roles Gerenciales De Los Directivos Del Centro Comercial Confraternidad,



Desde La Percepción De Los Socios Cusco – 2019” del autor Estrella Mariluz Vargas Quispe de la Universidad Andina del Cusco en el año 2019 para optar el grado académico de licenciado en administración quien concluye.

- A.** Los directivos demuestran un cumplimiento bajo de los roles gerenciales con un promedio de 1.81, en los roles interpersonales con un promedio 2, en los roles informativos con un promedio 1.74; por último, la dimensión roles decisorios con un promedio de 1.68 considerado de nivel bajo.
- B.** En cuanto a la dimensión roles interpersonales y sus sub dimensiones se encuentra con un nivel bajo; por lo tanto, en el rol de representante los socios consideran con un promedio de 2.31, ya que los directivos no demuestran presencia continua en las actividades protocolares y organización de reuniones, los socios afirman que en un 1.88 en promedio se cumple el rol de líder determinándose bajo, ya que los socios afirman que no se sienten liderados ni influenciados por los directivos y por último de la sub dimensión del rol de enlace se encuentra con un promedio 1.8 considerándose el cumplimiento en un nivel bajo según los encuestados, ya que los directivos no transmiten las ideas y las peticiones a las instituciones publica y privadas.
- C.** En cuanto a la dimensión roles informativos se determinó que su cumplimiento en un nivel bajo con un promedio de 1.74. En el rol monitor se determinó un promedio de 1.71 considerado de nivel bajo, ya que los directivos no monitorean la información continuamente; por otro lado, en el rol difusor presenta un 1.75 en promedio, calificado como nivel bajo, reflejando que los directivos no siempre comunican la información de manera oportuna a veces fuera de tiempo; finalmente el rol de porta voz presenta un promedio de 1.77 considerado de nivel bajo, por lo que se puede afirmar que los directivos no hacen llegar los comunicados e información a todos los socios.



D. En cuanto a los roles decisorios se determinó que los directivos realizan el cumplimiento en un nivel bajo con un promedio de 1.68, así también el rol de emprendedor se determinó que se cumple en un nivel bajo con un promedio 1.72, ya que los directivos no emprenden nuevas ideas o actividades, promociones y nuevas campañas. El rol solucionador de conflictos con un promedio de 1.69 determinado en nivel bajo, considerando que los directivos no manifiestan soluciones ante los conflictos que ocurren. Con un promedio de 1.67 se determinó que el cumplimiento del rol asignador de recursos se desarrolla en un nivel bajo, por lo que se afirma que los directivos contratan a personal inadecuado, realizan mal el uso del recurso monetario y finalmente en cuanto al rol negociador los socios perciben que el cumplimiento es bajo con un promedio de 1.65, entonces se puede afirmar que los directivos no gestionan ni ejecutan acuerdos con otras instituciones públicas y privadas.

2.2. Base legal.

Según (MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, 2019).

- Ley N° 29849, ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del decreto legislativo 1057 y otorga derechos laborales; señala: "el Contrato administrativo de servicios constituye una modalidad especial de contratación laboral, privativa del estado. Se regula por la presente norma, no se encuentra sujeto a la ley de bases de la carrera administrativa, el régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales. El régimen laboral especial del decreto legislativo 1057 tiene carácter transitorio". Concordado con el artículo 1° del decreto supremo 65-2011-PCM, que establece modificaciones al reglamento del régimen de contratación administrativa de servicios, refiere: "el contrato administrativo de servicios es un régimen especial de contratación laboral para el sector público, que vincula a una entidad pública con una persona natural que presta servicios de manera subordinada. Se rige por normas especiales y confiere a las partes únicamente los beneficios y las obligaciones inherentes al régimen especial".



- Ley N° 30057, ley del servicio civil, define al servidor de confianza como: "Es un servidor civil que forma parte del entorno directo e inmediato de los funcionarios públicos o directivos públicos y cuya permanencia en el servicio civil está determinada y supeditada a la confianza por parte de la persona que lo designó. Puede formar parte del grupo de directivos públicos, servidor civil de carrera, o servidor de actividades complementarias. Ingresa sin concurso público de méritos, sobre la base del poder discrecional con que cuenta el funcionario que lo designa. No conforma un grupo y se sujeta a las reglas que correspondan al puesto que ocupa".
- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27680 - Ley de Reforma de la Constitución Política del Perú, Capítulo XIV, Título IV sobre Descentralización.
- Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- Ley N° 27783 - Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27293 - Modificada por las Leyes N° 28522 y 28802 normas establecidas por el Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP.
- Ley 27933 - del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana
- Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- Ley N° 28056 – Ley Marco del Presupuesto Participativo
- Ley N° 28693 – Ley General del Sistema Nacional de Tesorería
- Ley N° 28708 – Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad
- Ley N° 27785– Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Decreto Supremo N°. 043-2006, Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) por parte de las entidades de la Administración Pública.
- Ley N° 28245 – Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.
- Ley N° 27050 – Ley General de las Personas con Discapacidad.
- Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General
- Ley N° 29664 – Ley del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.



2.3. Bases teóricas.

2.3.1. Habilidades Gerenciales.

2.3.1.1. *Definición de la habilidad gerencial.*

“Es la disposición y capacidad para hacer algo con destreza, adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuencia, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas” (Arroyo, 2012, pág. 35).

Por otro lado (Whetten & Cameron, 2011, pág. 8) nos indican que “Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.”. No obstante, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales, en tanto que los individuos con diferentes personalidades y estilos aplican sus habilidades de manera diferente.

2.3.1.2. *Importancia de las habilidades gerenciales.*

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 8) quien indica. que la importancia principal se basa en conocer que hacen los directivos, sobre todo, los resultados que se esperan de ellos así como que deben hacer, que necesitan para hacerlo. El arte de liderar o dirigir requiere ciertos conocimientos técnicos acerca del área en el cual se pretende conducir, hay que saber hacerlo, para lo cual se necesitan de capacidades, habilidades interpersonales para poder liderar, motivar, guiar, persuadir e influir al equipo de trabajo esto va enlazado con ciertas cualidades que debe tener el directivo, por el cual se forma el trinomio para poder lograr un directivo exitoso. En la figura número 1 nos demuestra en su grafico que el directivo debe de conocer (conocimientos), saber y hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades).

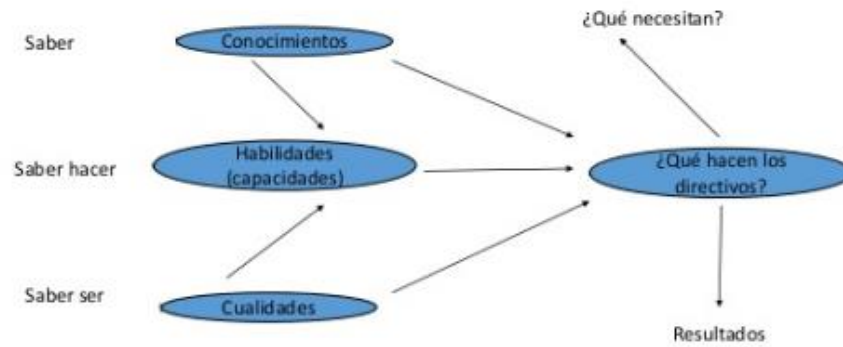


Figura 1. Importancia del desarrollo de las habilidades directivas

Fuente. (Madrigal Torres, 2009, pág. 9)

2.3.1.3. La importancia de desarrollar las habilidades gerenciales.

Según (Duarte Rodríguez, 2013, pág. 5) quien indica “Como alto directivo es indispensable manejar un complemento y equilibrio entre los aportes de tipo personal que se le puedan dar a la alta gerencia y los conocimientos técnicos”. Ambos son de suma importancia ya que una persona con ciertas habilidades personales las cuales ha trabajado durante varios años como son el liderazgo, la comunicación, el asertividad, el estrés y el manejo del tiempo, pueden aportar con el desarrollo de una gerencia exitosa. Al combinar estas habilidades con las adquiridas a través del conocimiento brindado por estudios superiores.

2.3.2. Tipos de Habilidades Gerenciales

Según (Arroyo, 2012, pág. 43) nos indica que las habilidades gerenciales tienen los siguientes tipos.

2.3.2.1. Habilidad técnica.

“Es la posesión de destrezas y conocimientos en actividades que suponen la aplicación de procesos, procedimientos y métodos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas”. (Arroyo, 2012, pág. 43)

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 328) nos indican que.



“las habilidades técnicas son necesarias para desempeñar o comprender tareas que requieren de conocimientos especializados. Para ser un directivo eficaz debe saber cómo desempeñar las tareas que asignan a las personas que supervisan. Las habilidades técnicas deben incluir experiencias previas y conocimientos sobre productos y servicios del negocio mismo”.

A. Conocimiento.

Según (Chiavenato, 2002, pág. 50) quien indica.

“Es la información estructurada que tiene valor para la organización incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos”.

➤ **Características del conocimiento.**

En lo práctica el conocimiento tiene estas características.

- **Táctico.** este conocimiento está en la cabeza de las personas el cual se deriva de sus experiencias, vivencias personales; se trasmite en forma vaga, no estructurada y muchas veces, inconsciente.
- **Dinámico.** el ser humano siempre está expuesto a generar nuevos conocimientos por medio de análisis de las impresiones sensoriales que recibe el mundo real lo que ocasiona es la perdida de conocimientos anteriores. Polanyi el creador de la teoría del conocimiento táctico emplea la expresión “proceso de saber”, que se entiende como reunir información y datos fragmentada en categorías análogas, organizada por métodos sentimientos, habilidades, valores y teorías.
- **Estandarización.** Con el pasar del tiempo, nuestro cerebro genera innumerables patrones que actúan como reglas



inconscientes de procedimientos para poder lidiar con todo tipo de situación concebible.

B. Experiencia.

“La experiencia son los empleos de la persona mientras son estudiantes, los puestos profesionales de ingreso, los empleos en una carrera anterior (diferente) a la actual y los asensos de puestos que contribuyen a la eficacia del director o gerente” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 32).

También nos menciona (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 32) que.

“Un individuo solo puede conocer la verdadera índole y el carácter del trabajo gerencial si ha experimentado las precisiones que a quien se dedica a ello sufre todos los días y ha enfrentado distintos desafíos al respecto. Los gerentes más eficaces aprenden estas habilidades por medio de una combinación de estudios y experiencias”.

2.3.2.2. *Habilidad humana.*

“Es la capacidad por el cual se puede trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan libres de expresar sus opiniones y protegidas” (Arroyo, 2012, pág. 44).

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 4) quien indique que.

“Las habilidades humanas son consideradas las habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes”. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos y la motivación.



A. Trabajo en equipo.

Para (Arroyo, 2012, pág. 85) quien indica.

“Quien indica que desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos. La conducta del grupo ha variado desde un caos total a un éxito notable, pero cada vez es más evidente que los grupos alcanzan su mayor éxito al convertirse en unas unidades más productivas llamadas equipos. Estos grupos proveen los cimientos para la vida en familia, la protección, las guerras, el gobierno, el entrenamiento y el trabajo”.

➤ Etapas en el establecimiento de un alto desempeño en la organización.

- **Confianza.** Según (Arroyo, 2012, pág. 193) indica que.

“Es el primer atributo, es la base primaria de la creación de equipos y sobre ella se construye el resto de los atributos. La con fianza se construye más con hechos que con palabras, cuando se puede confiar varias veces en el equipo o en alguno de sus miembros, cuando las personas no se han sentido defraudadas es cuando se empieza a establecer un vínculo de confianza sólido”.

- **Consenso.** Según (Arroyo, 2012, pág. 193) indica que.

“El consenso se construye a través de la práctica de la escucha activa y el dialogo. El consenso no es la mayoría ni la decisión de los que tiene más poder. si previamente a la búsqueda de consenso los equipos ya han establecido confianza mutua, el camino es mucho más corto”.

- **Compromiso.** “Cuando nos comprometemos nos esforzamos plenamente para alcanzare los objetivos del equipo y damos lo mejor de nosotros. si hemos recorrido los pasos previos de la confianza y el consenso seguramente llegaremos al compromiso rápidamente” (Arroyo, 2012, pág. 194).



- **Colaboración.** “La colaboración implica dar mejor de cada uno y fundamentalmente ayudar a cada miembro del equipo a alcanzar sus objetivos individuales. Se genera cuando el compromiso de los miembros del equipo ya se ha construido”. (Arroyo, 2012, pág. 194) .

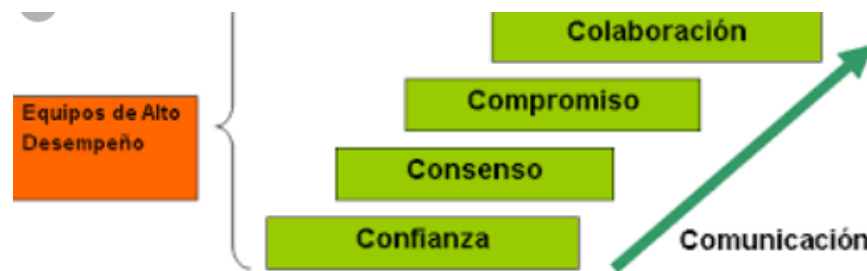


Figura 2. Equipo de alto desempeño

Fuente. (Arroyo, 2012, pág. 195)

B. Motivación.

Según (Stoner , Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 78) nos indica que.

“Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione. La motivación es una característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”.

➤ **Teoría motivacional de las necesidades.**

Según (Stoner , Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 78) nos indica que.

“De acuerdo a la teoría una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. La teoría de las necesidades se concentra en aquello



que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. Una necesidad satisfecha no es motivadora”.

➤ **Jerarquía de necesidades de MASLOW.**

Según (Stoner , Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 79) nos indica que.

“Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de 5 necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personas, según Maslow las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten o necesiten. La jerarquía de necesidades de Maslow, probablemente ha merecido más atención de los gerentes que cualesquiera otras teorías de la motivación”.

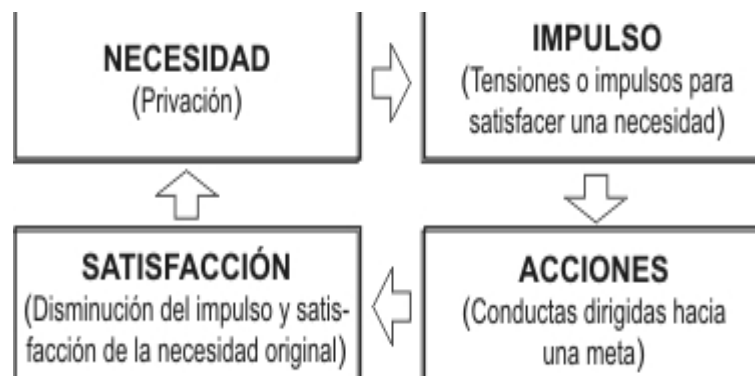


Figura 3. Teoría motivacional de las necesidades

Fuente. (Stoner , Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 79)

➤ **Características de la motivación.**

- La motivación puede ser no monetaria y monetaria.
- La motivación es un fenómeno psicológico por el cual convierte las habilidades en rendimiento.
- La motivación está orientada a los objetivos.
- La motivación es un proceso continuo.



- La motivación puede ser positiva o negativa.
- La motivación puede considerarse en su totalidad, no en la comida a destajo.

C. **Inteligencia emocional.**

“El juego de sentimientos, emociones, pasiones individuales y colectivas siempre ha existido, pero la inteligencia emocional desempeña un papel mucho más importante que la inteligencia intelectual en el difícil arte de la dirección y liderazgo” (Madrigal Torres, 2009, pág. 35).

➤ **Clasificación de la inteligencia emocional.**

- **La inteligencia personal.** “Está integrada por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. cuando se aplica en el trabajo, comprende tres componentes. la automotivación, la autoconciencia y el autocontrol” (Madrigal Torres, 2009, pág. 39).
- **Automotivación.** “Es la habilidad de mantenerse en un estado de continua persistencia en la consecución de los objetivos y búsqueda, haciendo frente a los problemas y de esta manera encontrar soluciones” (Madrigal Torres, 2009, pág. 39).
- **Autoconciencia.** “Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que estos tienen en los demás y en el trabajo” (Madrigal Torres, 2009, pág. 39).
- **Autocontrol.** “Es una habilidad para controlar nuestros impulsos y emociones para adecuarnos de esta manera a un objetivo, de responsabilizarse de los actos propios, de evitar los juicios prematuros y de pensar antes de actuar”. (Madrigal Torres, 2009, pág. 40).

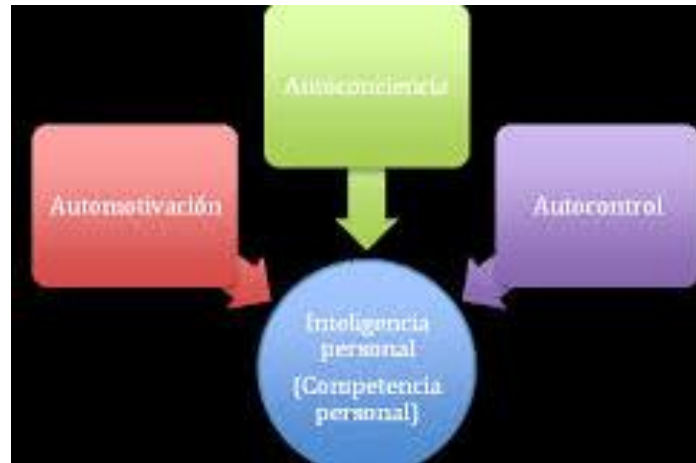


Figura 4. Componentes de la inteligencia emocional

Fuente. (Madrigal Torres, 2009, pág. 39).

➤ **Inteligencia interpersonal.**

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 40) quien indica.

“La habilidad que nos permite entender a los demás como señala Goleman, es el medio que nos ayuda a desarrollarnos en la vida diaria. Es la que determina la elección de pareja, a los amigos, el éxito en el trabajo y en el estudio. al igual que la inteligencia emocional, está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. la empatía es el principal pilar de la inteligencia interpersonal”.

➤ **Inteligencia social.**

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 41) quien indica.

“Es saber persuadir e influenciar a los demás, quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, tienen gran capacidad para lidiar grupos, para dirigir cambios, son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales”.



2.3.2.3. *Habilidad de conceptualización.*

“Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos”. (Arroyo, 2012, pág. 44) .

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 154) nos indican que. “Las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad del director para el pensamiento abstracto. Todo el que dirige debe de tener la capacidad mental necesaria para comprender el funcionamiento general de la organización y su entorno para entender como embonan todas las partes de esta, y para verla como un enfoque holístico. Esto permitirá pensar de forma estratégica, ver el “cuadro entero” y tomar grandes decisiones que le sirvan a toda ella. Las habilidades conceptuales permiten extender las habilidades en virtud del pensamiento estratégico, creatividad y cambio”.

A. Pensamiento estratégico.

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 154) nos indican.

“Es la capacidad de un director para pensar de forma estratégica, es la piedra angular de sus habilidades conceptuales. Los gerentes precisan comprender los elementos esenciales de la estrategia y de la administración y la dirección basada en ella. Una estrategia es un plan general para alcanzar las metas de la organización. Por ende, la dirección estratégica es un cambio para abordar las oportunidades y los desafíos de un negocio, un proceso directivo y administrativo general sosteniendo que tiene, por objeto formular e implementar estrategias eficaces. Las estrategias eficaces son aquellas que fomentan una buena alineación entre la compañía y su entorno”.

➤ **Clases de alternativas estratégicas.**

“Hoy en día la mayor parte de los negocios crean estrategias en dos niveles, los cuales proporcionan una



combinación de abundantes alternativas basadas en ellas para las organizaciones” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 156).

- **La estrategia del negocio.** “Es el conjunto de alternativas estratégicas que escoge la empresa para realizar sus actividades en una industria o un mercado particulares. Estas opciones le ayudan a concentrar sus esfuerzos competitivos en cada industria o mercado y dirigirlos hacia una meta” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 156).
- **La estrategia corporativa.** “Es el conjunto de alternativas estratégicas que escoge la organización para dirigir y administrar sus operaciones al mismo tiempo en varias industrias y varios mercados” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 156).

B. Creatividad.

“La creatividad es una habilidad indispensable para vivir, crecer, desempeñar y relacionarse diversas actividades en la escuela, familia, la comunidad y los amigos” (Madrigal Torres, 2009, pág. 95).

Por otro lado (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 158) nos indican que.

“Se define a la creatividad como la capacidad para generar ideas nuevas o para concebir otras perspectivas de las ideas existentes y es un fenómeno individual y”.

Los atributos comunes de los individuos creativos son los rasgos personales y capacidades cognitivas.

- **Rasgos personales.** Como la atracción a lo complejo, los grados considerables de energía, la independencia y la autonomía, la sólida confianza en sí mismo y la firme creencia de que uno en efecto es creativo. Es más probable que quienes poseen estos rasgos sean creativos que los que lo poseen.



- **Capacidades cognitivas.** Las capacidades cognitivas se refieren a la competencia del sujeto para pensar con inteligencia y analizar de forma eficaz las situaciones y los datos. La inteligencia es una condición requerida para la creatividad individual; si bien la mayor parte de los que tienen esa característica son sumamente listos, no todas las personas que poseen aquella son creativas. La creatividad está ligada también a la habilidad para tener un pensamiento divergente y uno convergente. El pensamiento divergente es la destreza que permite ver las diferencias que existen entre situaciones, fenómenos o hechos. El pensamiento convergente es una capacidad que posibilita ver similitudes entre situaciones, fenómenos o hechos. Las personas creativas tienen por lo general capacidades para esas dos clases de pensamiento.
- **Importancia de la creatividad dentro de la empresa**

Según (Fernandez , Romero, 2005, pág. 89) quien indica que.

“Toda empresa debe de aumentar la aceptación de la innovación. En la empresa siempre hay una organización formal y una informal, entre las que existen tensiones. Para reducir la resistencia al cambio, hay que incorporar a su planificación a los rebeldes. Por el cual hay que eliminar la resistencia de la organización al cambio.

Los individuos son a veces creativos, pero hay que estimularlos a todos los que lo sean, alentando los estilos creativos en la organización por tanto es necesario también que la organización premie a los individuos creativos, incluso si fracasan.

La innovación puede enseñarse, aunque el cambio no es nada fácil. Hoy casi todo el mundo está de acuerdo en que la creatividad.



Los contactos y la comunicación sean fluidos, creando un clima motivador para todos los empleados. Pero tal vez lo más importante para el fomento de la innovación sea pasar de una estructura de corte jerarquizada y burocrático a una estructura sin barreras, donde.

C. El cambio.

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 165) quien nos indican que.

“El cambio es toda modificación sustantiva en alguna parte de la empresa. Por ende, involucra cualquier aspecto de ella. los horarios de trabajo, las bases para la división de departamentos, la dimensión de la administración y dirección, la maquinaria, las personas mismas, etc.

Una de las principales razones que explican los problemas que muchas veces ellas afrontan es que no anticipan o responden correctamente a las circunstancias que se transforman. Algunas modificaciones se planean, otras se presentan como reacción ante hechos inesperados. El cambio planeado es aquel diseñado e implementado de forma ordenad y oportuna anticipándose a hechos futuros. El cambio reactivo es una respuesta paulatina a las circunstancias conforme se va presentando”.

2.3.2.4. *Habilidades de diseño.*

Según (Arroyo, 2012, pág. 44) quien indica que.

“Es la capacidad para poder resolver problemas en beneficio de una empresa, para ser eficaces y sobre todo en los niveles organizacionales superiores, los administradores tienen que ser capaces de hacer mucho más que solo advertir un problema, también deben de poseer la habilidad para deducir la solución práctica de un problema”.



A. Negociación.

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 174) quien indica.

“Indica a la negociación como el proceso por el cual las partes interesadas acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos, contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos dada esta definición, se puede ver que la negociación ocurre en todas las áreas de la vida y resuelven conflictos”.

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 174) también nos indica.

“La comunicación es el vínculo que siempre se utilizara para negociar un asunto o argumentar si es cara a cara, por teléfono o por escrito. Recuérdese que la negociación no siempre es entre dos personas; puede referirse a varios miembros de dos partidos, dos países, dos empresas, dos o más instituciones, etc. La negociación es usualmente considerada un compromiso establecido mediante un argumento o elemento con el cual se busca el mayor beneficio. Sin embargo, siguiendo el principio de autoridad, hay un líder o directivo que representa los intereses de la empresa, de un equipo de personas o de países, de ahí la importancia de que el directivo desarrolle su habilidad de negociación”.

➤ **Importancia de la negociación.**

Según (CONEXION ESAN , 2016) indica que.

“La negociación está presente en todas las etapas de nuestras vidas, desde adolescentes, cuando negociamos con nuestros padres el permiso para salir un fin de semana si obteníamos buenas notas, o hasta negociar con nuestro jefe sobre aumentarnos el sueldo”.



Por tanto, la negociación es un proceso que se basa en la comunicación entre dos o más partes intercambiando propuestas, donde las partes interesadas se encuentren satisfechos con el acuerdo final.

Una de las más importantes es la negociación comercial, un profesional que tenga excelentes capacidades de negociación aportará enormes beneficios a la empresa, por esta razón cada vez más se contratan especialistas en esta materia que puedan ser determinantes en sus operaciones. En el caso de las negociaciones en las organizaciones, estas son intensamente competitivas y ahí radica la importancia de saber negociar. Actualmente las empresas están inmersas en una lucha por atraer la atención del público y conseguir sus objetivos comerciales, por ello, se viene desarrollando diferentes estrategias. Una de las más importantes es la negociación comercial. Un profesional que tenga excelentes capacidades de negociación aportará enormes beneficios a la empresa, por esta razón cada vez más se contratan especialistas en esta materia que puedan ser determinantes en sus operaciones.

➤ **Factores y estilos de la negociación.**

- **Factores internos.** tener una buena comunicación y saber manejar las habilidades sociales. La experiencia la intuición y la empatía jugarán un papel importante para la obtención de los objetivos.
- **Factores externos.** saber manejar el tiempo en nuestras intervenciones utilizándolo con efectividad nos ayudarán a afianzar nuestra estrategia y estar informado sobre las demás compañías participantes.

➤ **Posturas dentro de la negociación.**

- **El estilo competitivo.** situaciones muy competitivas en las que otros pierden y unos ganan, aquí no importa



mucho el futuro de la relación entre las partes sino prima el resultado sobre la relación.

- **El estilo colaborativo.** en determinadas circunstancias hacen que las ganancias sean mayores que las esperadas, en las negociaciones colaborativas ambas partes ganan, se necesitan mutuamente para conseguir sus resultados y además quieren preservar la relación.
- **El estilo acomodativo.** esto hace que se acepte perder anticipadamente para obtener resultados en el futuro, aquí prima la relación sobre los resultados.
- **El estilo evitativo.** cuando ambas partes piensan que ya no vale la pena negociar, porque los problemas derivados de la negociación pueden ser mayores que los beneficios obtenidos.

B. Toma de decisiones.

“Tanto en el ámbito personal como en el medio directivo y administrativo, todas las personas toman decisiones a cada momento, día a día, en cada fase de etapas de un programa o un proyecto”. (Madrigal Torres, 2009, pág. 114).

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 114) también indica que.

“Es el que, por lo regular toma la decisión y orienta a que estas se tomen. Es el proceso durante el cual una persona o varias deben escoger entre una o varias alternativas. En el proceso administrativo inicia en la primera etapa, que es planificación.

En el contexto laboral, el directivo es la persona clave en relación con la toma de decisiones”.

Por lo tanto, es donde se define el objetivo, se investiga y se presenta alternativas para la decisión. Siendo el proceso administrativo la forma en que se lleva a cabo la administración,



su primera etapa es la planificación, la cual implica anticipación, ver hacia el futuro en cuanto a un proyecto o idea.

➤ **Importancia de la toma de decisiones.**

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 114) Quien indica.

“La toma de decisiones está presente en nuestro día a día ya que no podemos prescindir de ello, no podemos dejar de hacerlo, porque el no tomar una decisión implicaría de por sí el haberlo hecho. Lo que sí está en nuestras manos es si lo queremos aplicar o si decidimos aplicarlo nosotros o que otros lo hagan por nosotros.

Siendo este el caso estaríamos poniendo el control de nuestras acciones en manos de terceros. por este mismo hecho no podemos renunciar a decidir, porque si ese fuera el caso estaríamos convirtiéndonos en espectadores de nuestra propia vida, por todo esto es bueno acostumbrarse a tomar decisiones frecuentemente por más que sean decisiones pequeñas, porque esto se convierte en un buen hábito que mejoraremos y fortaleceremos mediante un proceso continuo”.

➤ **Proceso de la toma de decisiones**

Según (EAE Business School, 2019) Nos dice que existe 5 pasos en el proceso de la toma de decisiones los cuales vendrían hacer el siguiente.

• **Establecer un contexto para el éxito.**

El primer paso consiste en crear un clima propicio y eficaz para adoptar las decisiones más acertadas. Un contexto que ayuda a las decisiones es aquél que consigue eliminar, al menos en parte, las subjetividades y otros factores contaminantes habituales de una estructura de personas. Esto implica, además de depurar las



preferencias personales no apoyadas en criterios profesionales, seleccionar con atención a las personas que participarán en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, habrá que observar cuál es el espacio físico más apropiado para este proceso, un lugar que deberá fomentar el pensamiento creativo, la comunicación y la deliberación.

- **Exponer el problema adecuadamente.**

El segundo paso en este proceso consistirá en conocer con exhaustividad los pormenores de la situación sobre la cual ha de tomarse la decisión. la naturaleza del problema, las personas involucradas, la duración de esa situación, las consecuencias que ha provocado hasta el momento y las soluciones que se han ido aplicando hasta la fecha. No se podrán tomar decisiones acertadas si el problema no ha sido expuesto claramente desde el comienzo.

- **Generar alternativas.**

El siguiente paso que ha de darse es proponer una cantidad aceptable de posibles alternativas. Si no se presentan varias posibilidades, no habrá ninguna decisión que tomar, ni entrañará dificultad alguna la resolución del conflicto, dado que la decisión de elegir una de las alternativas y descartar las demás es lo que genera la duda de saber con certeza si se está acertando con esa elección, es decir, si la alternativa elegida es la mejor de las propuestas. Este paso del proceso exige mucha creatividad e ingenio y ha de ser suficientemente fructífero. No se debe dar por concluida esta etapa sin haber conseguido reunir un número relevante de posibilidades de calidad.



- **Evaluar estas alternativas.**

Una vez que se ha logrado un conjunto realista de alternativas, se debe proceder a evaluar la viabilidad de cada una de ellas. Para esto existen muchas herramientas de gestión especializadas, incluidas algunas versiones de software.

- **Elegir la mejor alternativa**

Después de haber ido avanzando en el proceso a lo largo de las fases iniciales y de haber dedicado la atención y el cuidado necesarios a cada uno de los pasos, cada miembro del equipo de decisión podrá exponer de forma individual su opinión particular, para a continuación intercambiar puntos de vista entre todos ellos y crear un foro de debate en torno a las mejores alternativas.

De esta forma se contemplarán las ventajas y desventajas de las alternativas mejor valoradas por los miembros del grupo, lo que enriquecerá la toma de decisiones, dado que no estará sujeta sólo al criterio personal de un directivo, sino que habrá sido analizada desde la perspectiva de perfiles profesionales diferentes y complementarios.

2.4. Marco institucional.

2.4.1. Información institucional.

2.4.1.1. Provincia y reseña histórica.

Según la (MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, 2019) nos indica que.

“Alrededor de los 2.000 a. C. se desarrolló en el territorio cuzqueño la av. La Cultura Marcavalle caracterizado por iniciar la etapa agraria en esta zona. Posteriormente, entre los años 500 a. C. y 500 d. C. fue ocupado por las culturas Paqallamoqo y Waru hasta el



desarrollo de la cultura teocracia-militarista Wari. Luego se inicia las culturas Wari-Lucre y killke”.

El Tawantinsuyo se consolida hasta los territorios de Perú, Ecuador, Colombia, Chile y Argentina. Dejando en el valle del Urubamba, grandes construcciones arquitectónicas. La cultura inca inicia su desarrollo, sobre la fundación del Cusco existen dos leyendas.

Entre 1814 y 1815 Mateo Pumacahua inició otra revuelta indígena. El desarrollo inca en el Cusco se vio truncado con la llegada de los españoles, el 15 de noviembre de 1533. En 1536 Manco Inca empezó una guerra contra los invasores, que tuvo su continuación en las rebeliones de Túpac Amaru I y, mucho después Túpac Amaru II, ambos martirizados en la Plaza Mayor.

Desde inicios de los años 1900 se comunica con la costa mediante ferrocarril y en 1911 se da a conocer Machu Picchu. Actualmente, el departamento, destaca por ser un importante centro turístico y energético del Perú por el cual a inicios de la república, Cusco se levanta como eje económico del sur andino del Perú.

La Municipalidad Provincial del Cusco es una entidad básica de la organización territorial del Estado gestiona con autonomía, los intereses propios de la colectividad, en tal sentido deviene en elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización y es una canal inmediata de participación vecinal en asuntos públicos, que institucionaliza. Así mismo la Municipalidad Provincial del Cusco tiene personería jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en las materias de su competencia.

La jurisdicción de la Municipalidad Provincial del Cusco es el ámbito territorial de la Provincia del Cusco, que comprende los Distritos de. Cusco, Ccorca, Poroy, Santiago, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla y Wánchaq



Cusco es una ciudad sagrada y mágica, capital del Imperio Inca, con un gran legado arquitectónico e histórico. Rodeada de hermosos paisajes con valles verdosos, impresionantes atractivos turísticos, tradición y cultura. Considerada el ombligo del mundo por ser el centro territorial del Tawantinsuyo y político, nos muestra una impactante variedad geográfica desde imponentes cordilleras y relieves, hasta vistosos paisajes amazónicos.

Fascinante, impresionante y autentico, cuya historia vive en las plazas, calles, pueblos y valles. La ciudad de Cusco es una muestra impresionante de la alta ingeniería incaica que dominó la piedra como en Choquequirao, Sacsayhuaman, Qenko, Tambomachay, Ollantaytambo y Machu Picchu (la joya inca construida con la sabiduría de los antiguos peruanos en un entorno ecológico). Ubicado en la Sierra andina del sur del Perú.

La Municipalidad Provincial del Cusco es la casa de la ciudadanía abierta para todos los ciudadanos del Cusco y los visitantes de todo el mundo. La municipalidad provincial del cusco con dirección en Av. El sol 185 y plaza regocijo S|N donde se encuentra el palacio Municipal, cusco fundamentalmente tiene como base a sus habitantes como máximos emprendedores, de igual forma desde su patrimonio cultural como referente mundial, tiene todo lo necesario para seguir construyendo juntos, una ciudad donde el desarrollo va de la mano de la igualdad para no dejar a nadie atrás; donde derechos fundamentales como el derecho a la vivienda, tengan en la Municipalidad Provincial del Cusco una respuesta eficaz y rápida y sobre todo tan crucial y necesaria; donde la conocimiento y la creatividad se conviertan en fuente de empleo de calidad de las oportunidades que todos los Cusqueños merecen tener en su ciudad”.



2.4.1.2. Misión.

Promover el desarrollo local de la provincia del Cusco de manera inclusiva, integral y sostenible, protegiendo el patrimonio cultural y fomentando la competitividad.

2.4.1.3. Visión.

Ser una Municipalidad modelo el cual impulse el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión transparente, eficiente y con una activa participación ciudadana, posicionando a Cusco como una ciudad segura, ordenada, saludable e inclusiva donde se fomente la cultura.

2.4.1.4. Valores.

- A. Hospitalidad.
- B. Responsabilidad
- C. Respeto
- D. Calidad de atención

2.4.1.5. Competencias Exclusivas.

- A. Ejecutar y supervisar las obras públicas de carácter local.
- B. Aprobar y facilitar los mecanismos y espacios de participación, concertación y fiscalización de la comunidad en la gestión municipal.
- C. Dictar las normas sobre asuntos y materias de su responsabilidad y proponer las iniciativas legislativas correspondientes
- D. Otras que se deriven de sus atribuciones y funciones propias, y las que señale la Ley.
- E. Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su circunscripción y ejecutar los planes correspondientes.
- F. Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.



- G.** Administrar y reglamentar los servicios públicos locales destinados a satisfacer necesidades colectivas de carácter local.
- H.** Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y leyes anuales de presupuesto
- I.** Formular y aprobar el plan de desarrollo local concertado con su comunidad.

2.4.1.6. Competencias Compartidas.

- A.** Educación, participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia.
- B.** Salud Pública.
- C.** Cultura, turismo, recreación y deporte.
- D.** Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección de ambientes.
- E.** Seguridad ciudadana.
- F.** Conservación de monumentos arqueológicos e históricos.
- G.** Transporte colectivo, circulación, tránsito urbano.
- H.** Renovación urbana y vivienda.
- I.** Administración de programas sociales y atención.
- J.** Gestión de residuos sólidos.
- K.** Asignen conforme a ley u otras que se le deleguen.



2.4.1.7. Organigrama.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

APROBADO MEDIANTE O.M. N° 034-2013-MPC EL 19-12-2013

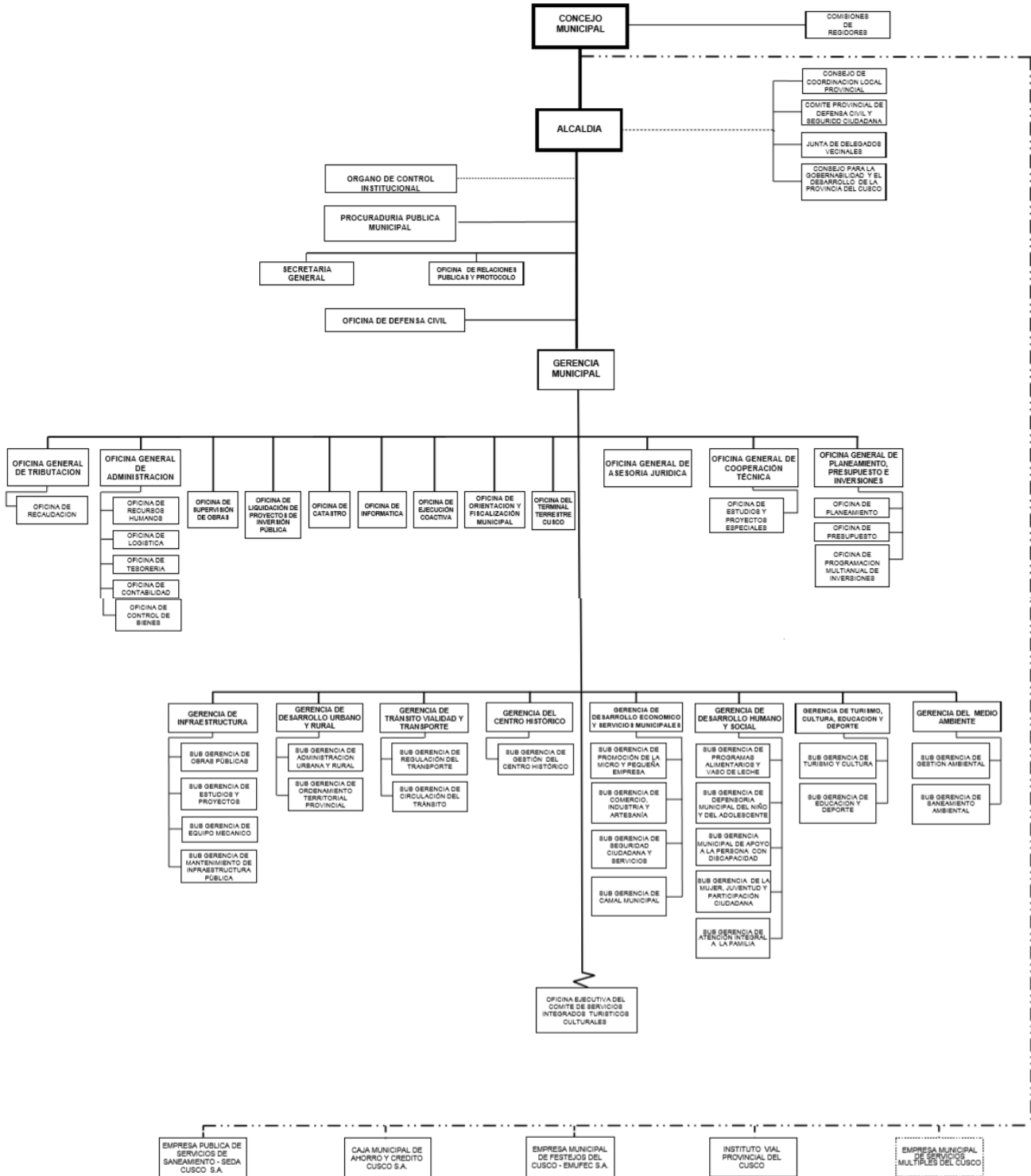


Figura 5. Organigrama estructural de la Municipalidad Provincial del Cusco

Fuente. (MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, 2019)



2.4.1.8. Estructura orgánica.

Según (MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, 2019).

A. Órganos de gobierno.

- Concejo Municipal.
- Alcaldía.

B. Órganos consultivos y de coordinación.

- Comisiones de Regidores.
- Consejo de Coordinación Local Provincial - CCLP
- Comité Provincial de Defensa Civil y Seguridad Ciudadana
- Junta de Delegados Vecinales
- Consejo para la Gobernabilidad y el Desarrollo de la Provincia del Cusco.

C. Órgano de dirección.

- Gerencia Municipal.

D. Órgano de control.

- Órgano de Control Institucional.

E. Órgano de defensa.

- Procuraduría Pública Municipal.

F. Órganos de asesoramiento.

- Oficina General de Asesoría Jurídica
- Oficina General de Cooperación Técnica
- Oficina de Estudios y Proyectos Especiales
- Oficina General de Planeamiento, Presupuesto e Inversiones
- Oficina de Planeamiento
- Oficina de Presupuesto
- Oficina de Programación de Inversiones

G. Órganos de apoyo.

- Secretaría General
- Oficina de Relaciones Públicas y Protocolo
- Oficina de Defensa Civil
- Oficina General de Tributación
- Oficina de Recaudación



- Oficina General de Administración
 - Oficina de Recursos Humanos
 - Oficina de Logística
 - Oficina de Tesorería
 - Oficina de Contabilidad
 - Oficina de Control de Bienes Patrimoniales
 - Oficina de Supervisión de Obras
 - Oficina de Liquidación de Proyectos de Inversión Pública
 - Oficina de Catastro
 - Oficina de Informática
 - Oficina de Ejecución Coactiva
 - Oficina de Orientación y Fiscalización Municipal
 - Oficina del Terminal Terrestre
- H. Gerencia de Infraestructura.**
- Sub Gerencia de Obras Públicas
 - Sub Gerencia de Estudios y Proyectos
 - Sub Gerencia de Equipo Mecánico
 - Sub gerencia de Mantenimiento de infraestructura publica
- I. Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural.**
- Sub Gerencia de Administración Urbana y Rural
 - Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial Provincial
- J. Gerencia de Tránsito, Vialidad y Transporte**
- Sub Gerencia de Regulación del Transporte Urbano
 - Sub Gerencia de Circulación del Tránsito
- K. Gerencia del Centro Histórico**
- Sub Gerencia de Gestión del Centro Histórico
- L. Gerencia de Desarrollo Económico y Servicios Municipales**
- Sub Gerencia de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa
 - Sub Gerencia de Comercio, Industria y Artesanía
 - Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana y Servicios Municipales
 - Sub Gerencia de Camal Municipal.
- M. Gerencia de Desarrollo Humano y Social**
- Sub Gerencia de Programas Alimentarios y Vaso de Leche



- Sub Gerencia de la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente
- Sub Gerencia Municipal de Apoyo a la Persona con Discapacidad
- Sub Gerencia de la Mujer, Juventud y Participación Ciudadana.
- Sub Gerencia de Atención Integral a la Familia

N. Gerencia de Turismo, Cultura, Educación y Deporte

- Sub Gerencia de Turismo y Cultura
- Sub Gerencia de Educación y Deporte

O. Gerencia del Medio Ambiente

- Sub Gerencia de Gestión Ambiental
- Sub Gerencia de Saneamiento Ambiental

P. Órganos desconcentrados.

- Oficina ejecutiva de comité de servicios integrados turísticos culturales del cusco

Q. Órganos descentralizados

- Empresa Pública de Servicios de Saneamiento SEDA CUSCO S.A.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A
- Empresa Municipal de Festejos del Cusco-EMUFEC CUSCO S. A.
- Instituto Vial Provincial del Cusco
- Empresa Municipal de Servicios Múltiples (Propuesta).

2.5. Marco conceptual.

- A. Análisis de procesos.** “Procesos empleado para identificar una mejor manera de llevar a cabo un proceso en la administración”. (Arroyo, 2012, pág. 33)
- B. Autoconocimiento.** “Individualidad y conocimiento de la propia personalidad” (Arroyo, 2012, pág. 35).
- C. Competencia cooperación.** según (Chiavenato, 2002, pág. 67) nos indica.



“Los estudios reflejan de manera consistente que aquellos equipos cuyos miembros trabajan para una meta en común se desempeñan de manera eficiente y producen niveles más elevados de satisfacción personal que aquellos equipos en los que sus miembros buscan satisfacer necesidades individuales o alcanzar metas originadas por la competencia”.

- D. Diagnóstico.** “El diagnóstico implica siempre una evaluación de la situación y toda evaluación corresponde a un proceso que permite valorar acciones y/o resultados en relación con ciertos objetivos que los generaron”. (Teobaldo, 1968, pág. 102).
- E. Ética.** “Ética es una de las ciencias teórico-práctica y filosófico-normativa que estudia los aspectos sociales e individuales de una persona a través de la moralidad de los actos humanos, la honestidad teniendo siempre como fin el bien honesto, la honestidad, bajo el prisma de la razón humana,” (Barroso, 2012, pág. 55) .
- F. Empowerment.** “Quiere decir empoderamiento y potenciación que es el hecho de delegar autoridad y poder a los empleados y así conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa” (Arroyo, 2012, pág. 233).
- G. Habilidad de conceptualización.** “Es la capacidad para percibir el panorama general como un todo, distinguiendo los elementos más significativos de una situación y las relaciones entre ellos mediante la destreza para comprender la complejidad de la organización en su conjunto” (Arroyo, 2012, pág. 44).
- H. Habilidad de diseño.** “Es la capacidad para resolver problemas en beneficio de empresas, de esta manera ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores” (Arroyo, 2012, pág. 44).
- I. Habilidad humana.** “Es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan libres y protegidas de expresar sus opiniones, incluso alcanzar objetivos comunes a partir de motivación” (Arroyo, 2012, pág. 44).
- J. Habilidad técnica.** “destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos y procesos. implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas de una profesión y posesión de conocimientos y” (Arroyo, 2012, pág. 43).
- K. Integración.** “La integración está compuesta de múltiples elementos que se sustentan en las relaciones y en la política de poder entre los individuos, las sociedades, las organizaciones internacionales y fundamentalmente los Estados” (Deutsch, 2000, pág. 34).



L. Liderazgo. “Se define como habilidad para influir en un grupo el cual va dirigido hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Madrigal Torres, 2009, pág. 154).

M. Motivación. Según (Robbins, 1991, pág. 12) quien indica.

“Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual.”.

N. Persuasión. Según (Cantarutti, 2013, pág. 8) quien indica.

“Por persuasión nos referimos concretamente a la intención de un persuasor de modificar la fuerza de tales creencias, como medio para lograr un objetivo superior del persuasor que es el receptor libremente genere, a través de la comunicación las creencias de un destinatario receptor, aumente o active la fuerza de cierta meta y como consecuencia que produzca una intención instrumental a ella”.

2.6. Variable de estudio.

2.6.1. Identificación de la variable.

Habilidad gerencial.



2.6.2. Conceptualización de la Variable

Tabla 1.

Habilidades Gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco-2019

Variable	Dimensión
Habilidad gerencial Es la capacidad y disposición para hacer algo con destreza, adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuencia, con el mínimo de dispendio de tiempo, de energía o de ambas (Arroyo, 2012, pág. 35).	Habilidad técnica “Posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos y procesos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas de una profesión” (Arroyo, 2012, pág. 43). Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 328) nos indican que. “Las habilidades de diseño son necesarias para desempeñar o comprender tareas que requieren de conocimientos especializados. Para ser un directivo eficaz debe saber cómo desempeñar las tareas que asignan a las personas que supervisan. Las habilidades técnicas deben de incluir experiencias previas y conocimientos sobre productos, servicios del negocio mismo”.
	Habilidad humana “Capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones, incluso alcanzar objetivos comunes a partir de motivación” (Arroyo, 2012, pág. 44).



	<p>Habilidad de conceptualización</p> <p>“Capacidad para percibir el panorama general como un todo, distinguiendo los elementos más significativos de una situación y las relaciones entre ellos mediante la destreza para comprender la complejidad de la organización en su conjunto; habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento y el diagnóstico de situaciones” (Arroyo, 2012, pág. 44).</p> <p>Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 154) nos indican que. “Las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad del director para el pensamiento abstracto. Todo el que dirige debe de tener la capacidad mental necesaria para comprender el funcionamiento general de la organización y su entorno para entender como embonan todas las partes de esta, y para verla como un enfoque holístico. Esto permitirá pensar de forma estratégica, ver el “cuadro entero” y tomar grandes decisiones que le sirvan a toda ella.</p> <p>Las habilidades conceptuales permiten extender las habilidades en virtud del pensamiento estratégico, creatividad y cambio”.</p> <p>Habilidad de diseño</p> <p>“Capacidad para resolver problemas en beneficio de empresas para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces mucho más que advertir un problema. Deben de poseer además la habilidad para deducir la solución práctica de un problema” (Arroyo, 2012, pág. 44).</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia



2.6.3. Operacionalización de la variable.

Tabla 2

Habilidades Gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco-2019

Variable	Dimensiones	Indicadores
Habilidad gerencial	Habilidad Técnica	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento• Experiencia
	Habilidad Humana	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Motivación• Inteligencia Emocional
	Habilidad De Conceptualización	<ul style="list-style-type: none">• Pensamiento estratégico• Creatividad• Cambio
	Habilidad De Diseño	<ul style="list-style-type: none">• Negociación• Toma De Decisiones

Fuente. Elaboración propia



CAPÍTULO III

METODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.

El presente trabajo de investigación es de tipo básica. Según (Carrasco , Diaz, 2005) “Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos que existentes acerca de la realidad. Su objetivo de estudio los constituye las teorías científicas, las mismas que analiza para perfeccionar los conocimientos”.

3.2. Enfoque de investigación.

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que se conoce la información de las habilidades gerenciales, recurriendo a un instrumento estadístico.

3.3. Diseño de la investigación.

El presente trabajo de investigación es diseño no experimental. “Son aquellas cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental, analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco , Diaz, 2007) .

3.4. Alcance de la investigación.

El presente trabajo de investigación es de nivel descriptivo ya que se describió las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco-2019 sin alterar su comportamiento y desarrollo.

3.5. Población y muestra de la investigación.

3.5.1. Población

La población que se tomó en cuenta para la investigación fueron 51 funcionarios dentro de los cuales se encuentra el alcalde, los gerentes, sub gerentes y directores de la Municipalidad Provincial del Cusco-2019.



3.5.2. Muestra

Nuestra población fue de 51 funcionarios dentro de los cuales se encuentra el alcalde, gerentes, sub gerentes y directores, por lo tanto nuestra muestra también fue de 51 funcionarios, ya que para aplicar la formula, nuestra población debio ser mayor a 100.

3.6. Técnica e instrumento de recolección.

3.6.1. Técnica.

La técnica que se utilizó para la recolección de datos dentro de la Municipalidad Provincial del Cusco-2019 fue la encuesta.

3.6.2. Instrumento.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos dentro de la Municipalidad Provincial del Cusco-2019 fue el cuestionario.

3.7. Procesamiento de datos.

Los datos cuantitativos fueron procesados y analizados mediante el programa estadístico SPSS para la tabulación.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

El instrumento para la recolección de datos respecto a la variable Habilidad Gerencial con 20 ítems, que se aplicó a los funcionarios de la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019 fue el cuestionario, distribuido de la siguiente manera.

Tabla 3

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Habilidad Gerencial	Habilidad Técnica	Conocimiento	1,2	
		Experiencia	3,4	
		Trabajo En Equipo	5,6	
	Habilidad Humana	Motivación	7,8	
		Inteligencia Emocional	9,10	
		Pensamiento estratégico	11,12	
	Habilidad de Conceptualización	Creatividad		13,14
			Cambio	15,16
		Habilidad De Diseño	Negociación	17,18
			Toma de decisiones	19,20

Fuente. Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación.



Tabla 4

Descripción de la Baremación y escala de interpretación de la variable Habilidad Gerencial.

Media	Promedio	Interpretación de variable Habilidad Gerencial
Nunca	1 - 1.80	Muy poco desarrolladas
Casi Nunca	1.81 - 2.60	Poco desarrolladas
A veces	2.61 - 3.40	Regularmente desarrolladas
Casi siempre	3.41 - 4.20	Bastante desarrolladas
Siempre	4.21 - 5	Demasiado desarrolladas

Fuente. Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que describe las Habilidades Gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019, se aplicó la técnica estadística “Índice de consistencia interna Alpha de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente.

- Si el coeficiente de Alpha de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente de Alpha de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente Alfa De Cronbach, se utilizó el Software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente.

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad con el alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Habilidad Gerencial	0.838	20

Fuente. Elaboración propia



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.838 para los ítems considerados, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de los datos.

4.2.Resultados de los datos generales respecto a los colaboradores encuestados

Tabla 6
Genero de los trabajadores encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	39	76,5%
Femenino	12	23,5%
Total	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

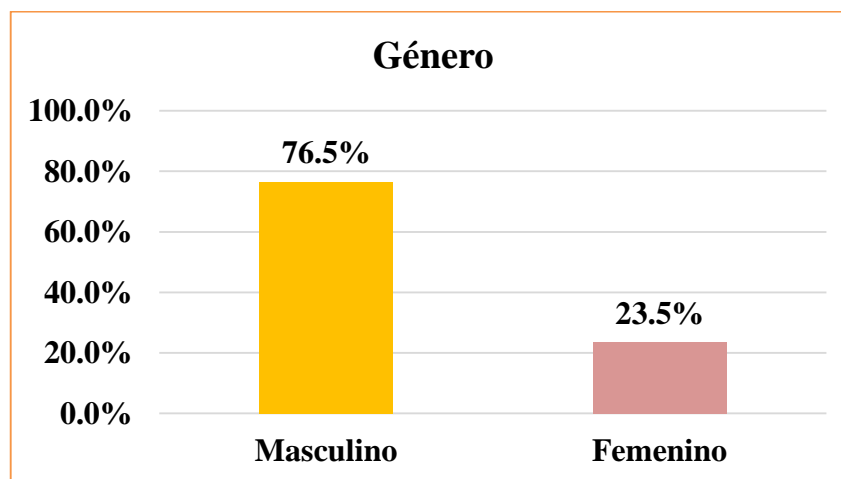


Figura 6. Genero de los trabajadores encuestados

Interpretación

En la figura N° 5 se puede observar que un 76.5 % de los funcionarios encuestados indicaron que son de género masculino, y un 23.5% indicaron que son de género femenino.



Tabla 7
Grado Profesional de los trabajadores encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	11	21,6%
Post Grado	34	66,7%
Doctorado	6	11,8%
Total	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

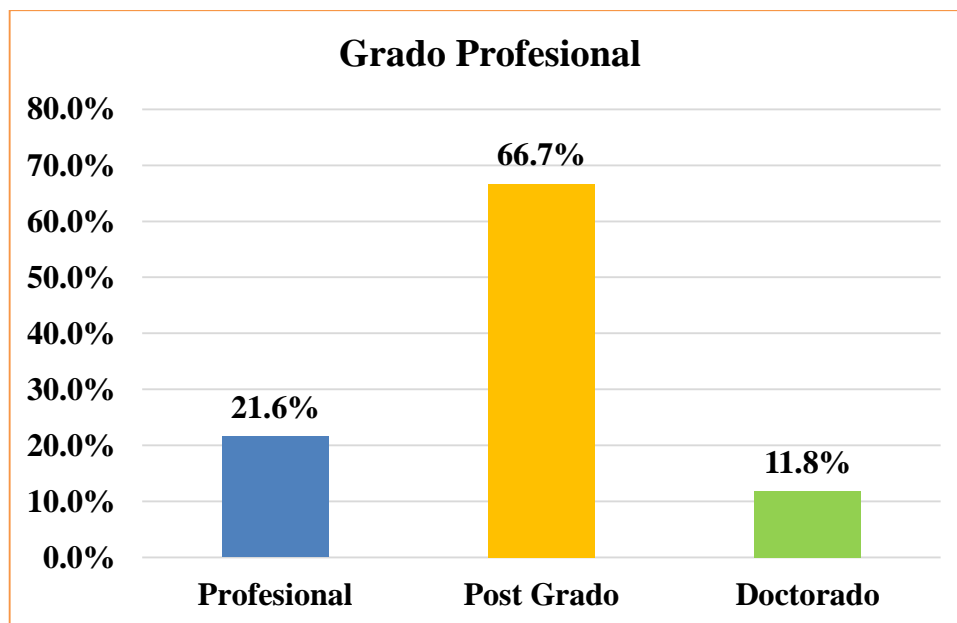


Figura 7. Grado profesional de los trabajadores encuestados

Interpretación

En la figura N° 6 se puede observar que en su gran mayoría con un 66.7% de los funcionarios encuestados indicaron que tienen un estudio de post grado, por otro lado, el 21.6% de funcionarios indicaron que solo son profesionales y finalmente un 11.8% indicaron que tienen un grado profesional con doctorado.



Tabla 8
Tiempo que labora dentro la institución

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	15	29,4%
Entre uno y cinco años	19	37,3%
Más de 5 años	17	33,3%
Total	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

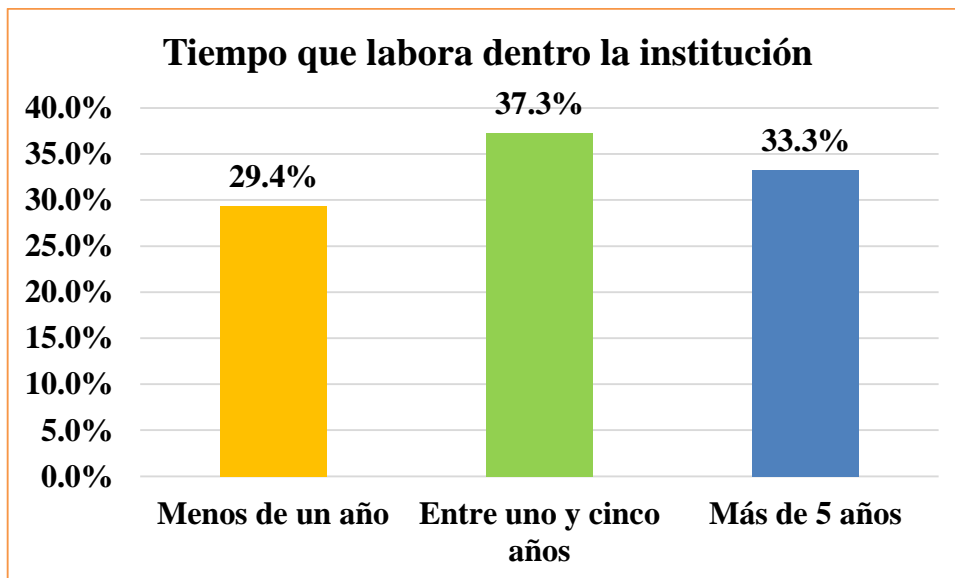


Figura 8. Tiempo que labora dentro de la institución

Interpretación

En la figura N° 7 se puede observar que un 37.3% de funcionarios encuestados indicaron que laboran dentro de la institución entre uno y cinco años, el 33.3% indicó que laboran dentro de la institución más de 5 años y finalmente el 29.4% de funcionarios encuestados indicaron que laboran dentro de la institución menos de un año.



4.3. Resultados de las dimensiones de la variable habilidades gerenciales

Para describir las Habilidades Gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019, se consideró las siguientes dimensiones: Habilidades Técnica, Habilidades humanas, habilidades de Conceptualización y Habilidades de Diseño.

4.3.1. Habilidades Técnicas

Para conocer como son las habilidades técnicas en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019, se considero los indicadores conocimineto y experiencia.

Tabla 9
Indicadores de las habilidades técnicas

	Conocimiento		Experiencia	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco desarrolladas	40	78,4%	11	21,6%
Poco desarrolladas	10	19,6%	25	49,0%
Regularmente desarrolladas	1	2,0%	15	29,4%
Bastante desarrolladas	0	0,0%	0	0,0%
Demasiado desarrolladas	0	0,0%	0	0,0%
Total	51	100,0%	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

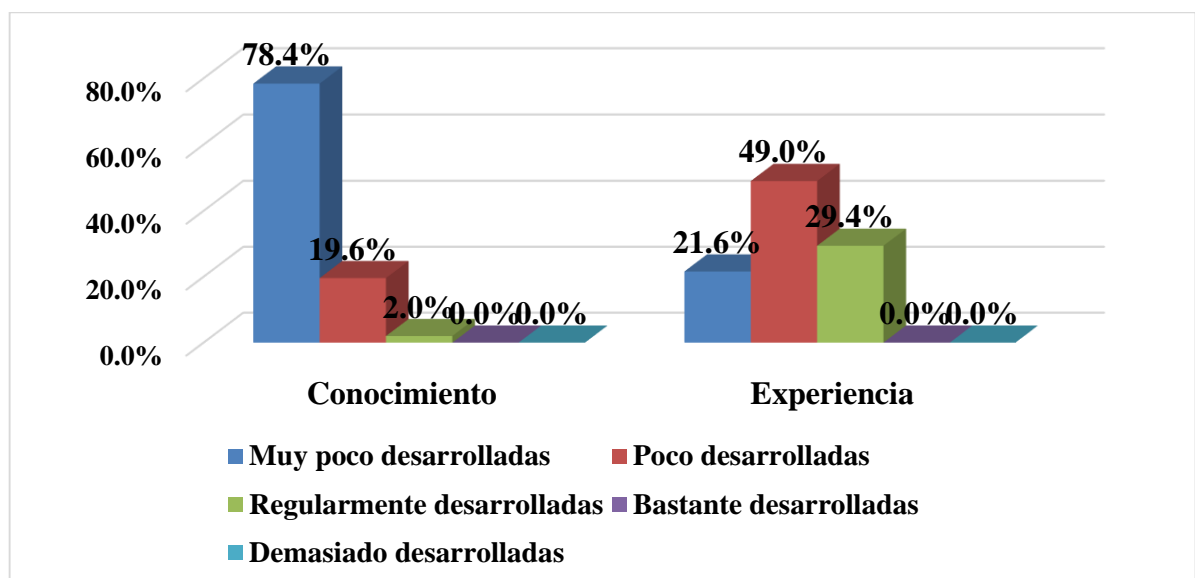


Figura 9. Indicadores de las habilidades técnicas



Interpretación y análisis

- En la figura N°8, el 78.4% de los funcionarios indican que el conocimiento es muy poco desarrollado, el 19.6% menciona que es poco desarrollado, un 2% menciona que es regularmente desarrollado, mientras que ningún funcionario indico que el conocimiento es bastante desarrollado o demasiado desarrollado; es decir que el conocimiento es deficiente principalmente en lo que refiere gestión pública por lo tanto no son aptos para el puesto encomendado y por ende generan retraso en las diferentes gerencias y direcciones.
- Por otro lado en su mayoría el 49% indico que la experiencia es poco desarrollada, el 29.4% menciona que es regularmente desarrollada, el 21.6% indico que es muy poco desarrollada, ningún funcionario indico que la experiencia es bastante desarrollada o demasiado desarrollada; esto debido a que el alcalde y funcionarios no cuentan con una experiencia previa en puestos similares, esto repercute en su actual cargo ocasionando que la gerencia no sea bien encamina hacia un futuro deseable para la institución.

Tabla 10

Habilidades Técnicas

	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco desarrolladas	12	23.5%
Poco desarrolladas	35	68.6%
Regularmente desarrolladas	4	7.8%
Bastante desarrolladas	0	0.0%
Demasiado desarrolladas	0	0.0%
Total	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

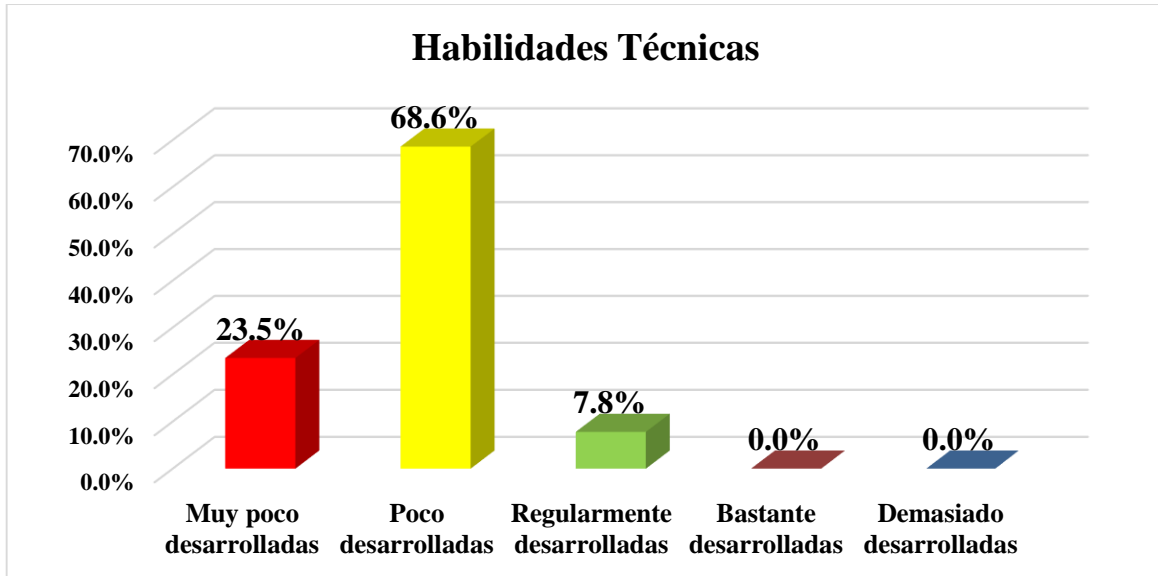


Figura 10. Habilidades Técnicas

Interpretación y análisis

- En la figura N°9, se observa que en su mayoría con un 68.6% los funcionarios indican que las habilidades técnicas son poco desarrolladas, el 23.5% menciona que son muy poco desarrolladas, el 7.8% indica que son regularmente desarrolladas, ningún funcionario indico que son bastante desarrolladas o demasiado desarrolladas ; esto se debe a la deficiencia en lo que refiere principalmente al conocimiento en gestión pública y la falta de experiencia en puestos similares por parte del alcalde y funcionarios lo que genera incumplimiento de los objetivos trazados por la institución y no está siendo encaminada hacia un futuro deseado.

Tabla 11

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas

	Promedio	Interpretación de variables
Conocimiento	1.24	Muy poco desarrolladas
Experiencia	2.08	poco desarrolladas

Fuente. Elaboración propia

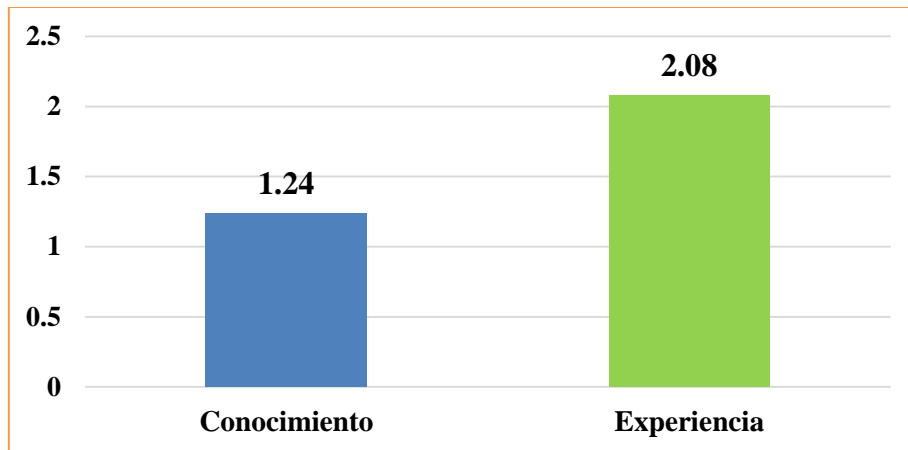


Figura 11. Comparación promedio de los indicadores de las Habilidades Técnicas

Interpretación y análisis

- En la figura N°10, el indicador conocimiento obtuvo un puntaje de 1.24 lo cual el promedio nos indica que son muy poco desarrolladas, el indicador experiencia obtuvo un puntaje promedio de 2.08 este puntaje nos dice de igual manera que son poco desarrolladas; es decir existe deficiencias en la capacidad de influir a la institución hacia el logro total de sus objetivos además de sentir que el alcalde, funcionarios no tienen la capacidad para conducir la organización de manera óptima y adecuada.

4.3.2. Habilidad Humana

Para conocer como son las habilidades humanas en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019, se considero los siguientes indicadores. Trabajo En Equipo, Motivación y la Inteligencia Emocional



Tabla 12

Indicadores de las Habilidades humanas

		Trabajo En Equipo		Motivación		Inteligencia Emocional	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco desarrolladas		11	21,6%	8	15,7%	6	11,8%
Poco desarrolladas		20	39,2%	20	39,2%	19	37,3%
Regularmente desarrolladas		17	33,3%	18	35,3%	22	43,1%
Bastante desarrolladas		3	5,9%	5	9,8%	4	7,8%
Demasiado desarrolladas		0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total		51	100,0%	51	100,0%	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

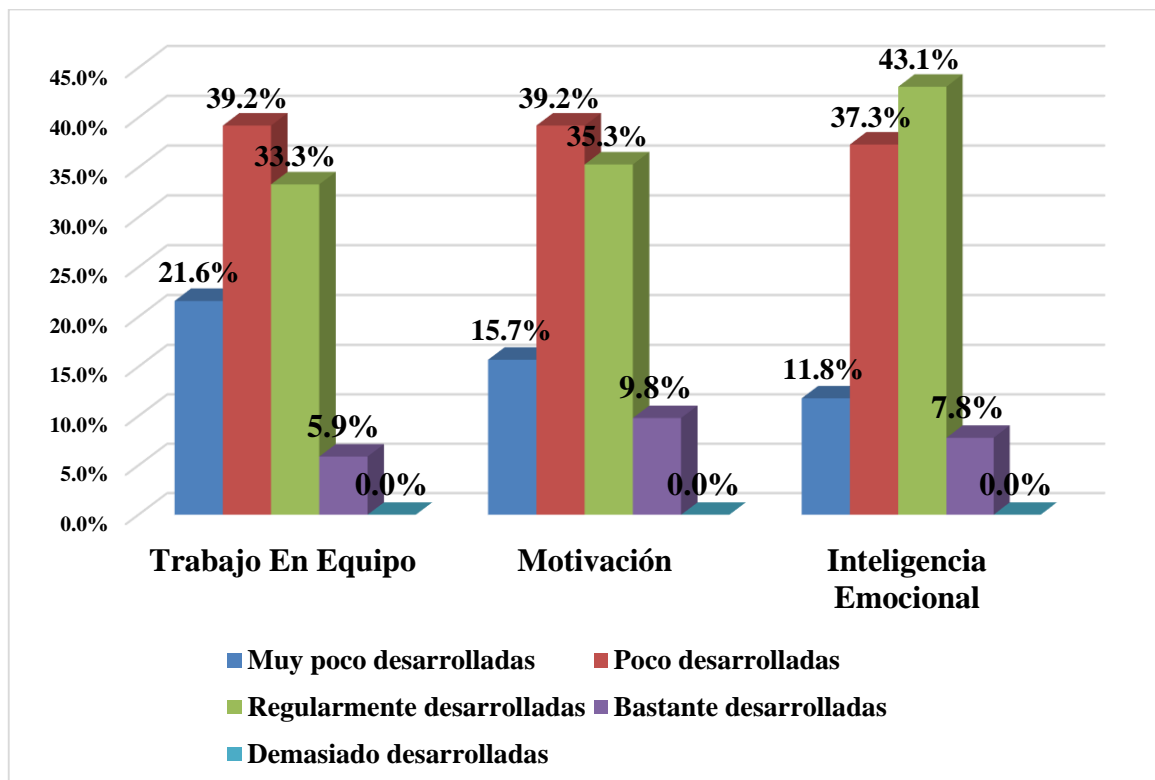


Figura 12. Indicadores de las Habilidades humanas



Interpretación y análisis

- En la figura N° 11, se observa que en su mayoría los funcionarios indicaron con un 39.2% que el trabajo en equipo es poco desarrollado, el 33.3% indico que es regularmente desarrollado, el 21.6% menciona que es muy poco desarrollado, el 5.9% indico que es bastante desarrollado y ningún funcionario indico que el trabajo en equipo es demasiado desarrollado; es decir que el trabajo en equipo no es aceptable debido a la falta de colaboración que existe entre las diferentes gerencias por parte del alcalde, y funcionarios.
- Por otro lado los funcionarios indican sobre la motivación con un mayor porcentaje de 39.2% que es poco desarrollada, el 35.3% menciona que es regularmente desarrollada, el 15.7% indica que es muy poco desarrollada, el 9.8% menciona que es bastante desarrollada y ningún funcionario indico que la motivación es bastante desarrollada; es decir que los colaboradores sienten que no son justos a la hora de motivar y recompensar a su personal de forma adecuada.
- También en su mayoría el 43.1% de funcionarios indico que la inteligencia emocional es regularmente desarrollada, el 37.3% indico que es poco desarrollada, el 11.8% menciona que es muy poco desarrollada, el 7.8 indico que es bastante desarrollada y ningún funcionario indico que la inteligencia emocional es demasiado desarrollada; esto ocurre porque el alcalde y funcionarios no dominan sus emociones de forma racional, también por la poca comprensión por parte de los funcionarios.

Tabla 13

Habilidad Humana

	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco desarrolladas	5	9,8%
Poco desarrolladas	25	49,0%
Regularmente desarrolladas	21	41,2%
Bastante desarrolladas	0	0.0%
Demasiado desarrolladas	0	0.0%
Total	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

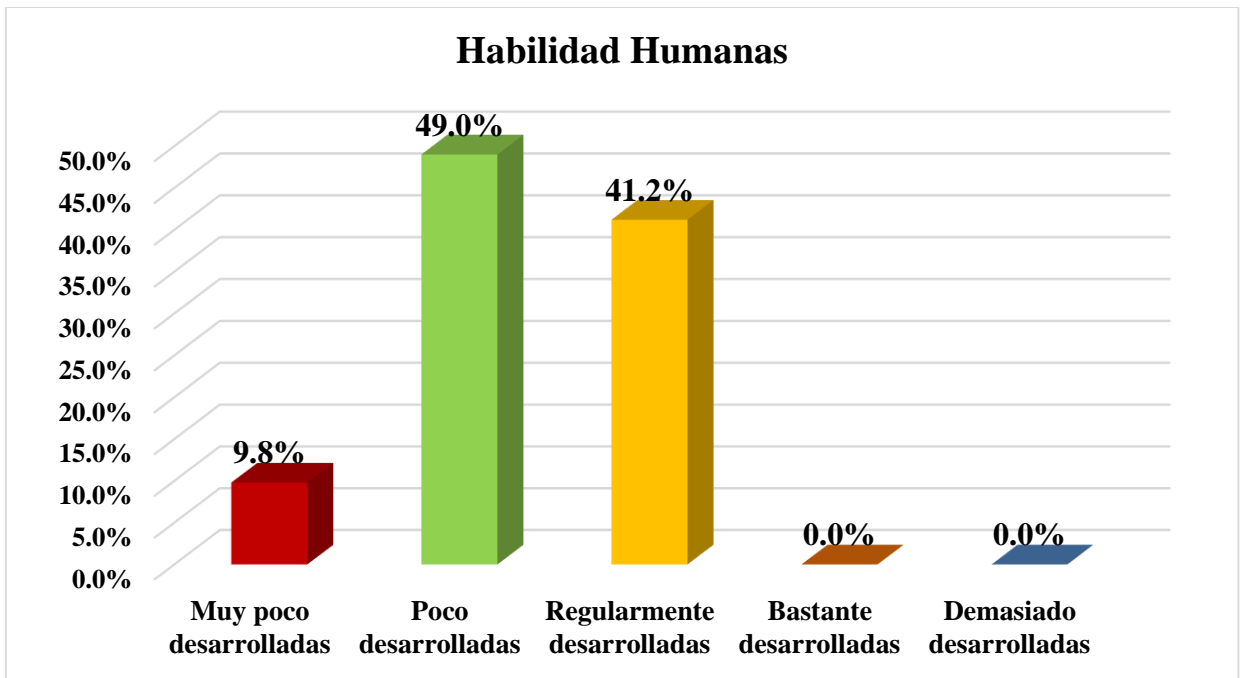


Figura 13. Habilidad Humana

Interpretación y análisis

- En la figura N°12, se observa que en su mayoría los funcionarios con un 49% indican que las habilidades humanas son poco desarrolladas, el 41.2% indicó que son regularmente desarrolladas, el 9.8% menciona que son muy poco desarrolladas y ningún funcionario indicó que las habilidades humanas son bastante desarrolladas o demasiado desarrolladas; esto debido a que la inteligencia emocional por parte del alcalde y funcionarios está siendo mal ejecutada, al igual que la motivación que es deficiente para ejecutar de manera óptima el plan organizacional, lo que no les inspira a trabajar por objetivos comunes.

Tabla 14

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades humanas

	Promedio	Interpretación de variables
Trabajo En Equipo	2.24	Poco desarrolladas
Motivación	2.39	Poco desarrolladas
Inteligencia Emocional	2.49	Regularmente desarrolladas

Fuente. Elaboración propia

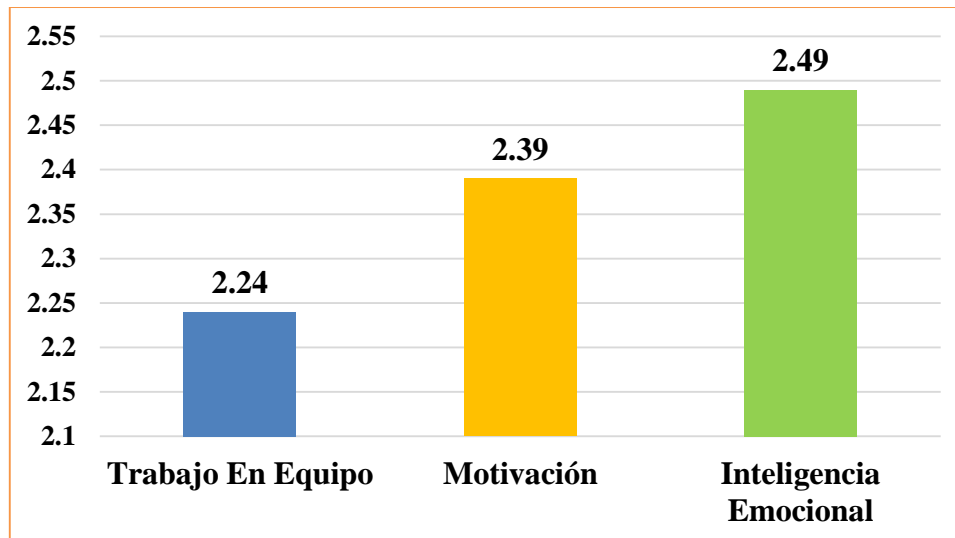


Figura 14. Comparación promedio de los indicadores de las Habilidades humanas

Interpretación y análisis

- En la figura N°13, el indicador Trabajo en Equipo obtuvo un puntaje de 2.24 lo cual el promedio nos indica que es poco desarrollado, el indicador motivación obtuvo un puntaje promedio de 2.39 este puntaje nos dice que es poco desarrollad y el indicador Inteligencia Emocional obtuvo un puntaje promedio de 2.49 lo cual el promedio nos indica que también es poco desarrollado; es decir existe mayor deficiencia en la inteligencia emocional debido a que el alcalde y funcionarios no manejan sus emociones y sentimientos de manera adecuada, también el trabajo en equipo es deficiente, por lo que los funcionarios no se sienten motivados para realizar sus funciones debido a la desconfianza que existe dentro de la institución.

4.3.3. Habilidad de Conceptualización

Para conocer como son las habilidades de conceptualización en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019, se considero los siguientes indicadores. Pensamiento estratégico, Creatividad y Cambio.



Tabla 15

Indicadores de Habilidad de Conceptualización

	Pensamiento estratégico		Creatividad		Cambio	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco desarrolladas	11	21,6%	10	19,6%	6	11,8%
Poco desarrolladas	20	39,2%	20	39,2%	16	31,4%
Regularmente desarrolladas	17	33,3%	19	37,3%	21	41,2%
Bastante desarrolladas	3	5,9%	2	3,9%	6	11,8%
Demasiado desarrolladas	0	0,0%	0	0,0%	2	3,9%
Total	51	100,0%	51	100,0%	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

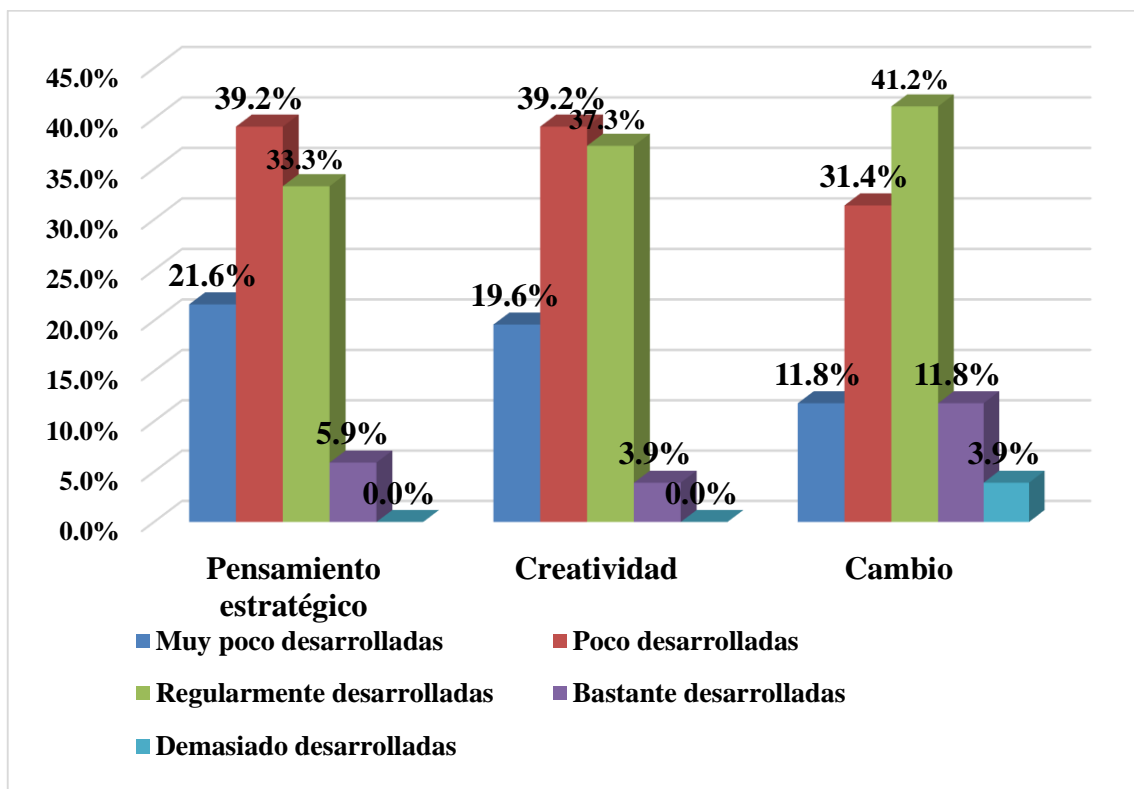


Figura 15. Indicadores de las Habilidades de Conceptualización



Interpretación y análisis

- En la figura N°14, se observa que en su mayoría los funcionarios con un 39.2% indican que el pensamiento estratégico es poco desarrollado, el 33.3% menciona que es regularmente desarrollado, el 21.6% indico que es muy poco desarrollado, el 5.9% menciona que es bastante desarrollado, ningún funcionario indico que el pensamiento estratégico es demasiado desarrollado; es decir que el alcalde, y funcionarios no manejan estrategias adecuadas para lograr mejores resultados en pro de la institución, los mismos que no tienen una idea clara de lo que pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo.
- Por otro lado los funcionarios indican sobre la creatividad con un mayor porcentaje de 39.2% mencionando que es poco desarrollada, el 37.3% menciona que es regularmente desarrollada, el 19.6% indica que es muy poco desarrollada, el 3.9% menciona que es bastante desarrollada, ningún funcionario indico que la creatividad es demasiado desarrollada; es decir que no se proponen nuevas formas de desarrollo de las actividades y se estancan pensando de que solo existe un salida para resolver problemas que no siempre resultan ser la mejor opción.
- Por otro lado en su mayoría el 41.2% indico que el cambio es regularmente desarrollado, el 31.4% indico que es poco desarrollado, el 11.8% menciono que es muy poco desarrollado, el 11.8% indico que es bastante desarrollado y el 3.9% menciono que es demasiado desarrollado; es decir que el cambio está considerado para el alcalde y funcionarios como una herramienta de mejora debido a que son previamente definidos en el desarrollo de las actividades, de igual manera podemos observar que una gran parte se los funcionarios encuestados que se reúsan a un cambio por miedo a todo lo que esto involucraría.

Tabla 16
Habilidad de Conceptualización

	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco desarrolladas	3	5,9%
Poco desarrolladas	33	64,7%
Regularmente desarrolladas	14	27,5%
Bastante desarrolladas	1	2,0%
Demasiado desarrolladas	0	0.0%
	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

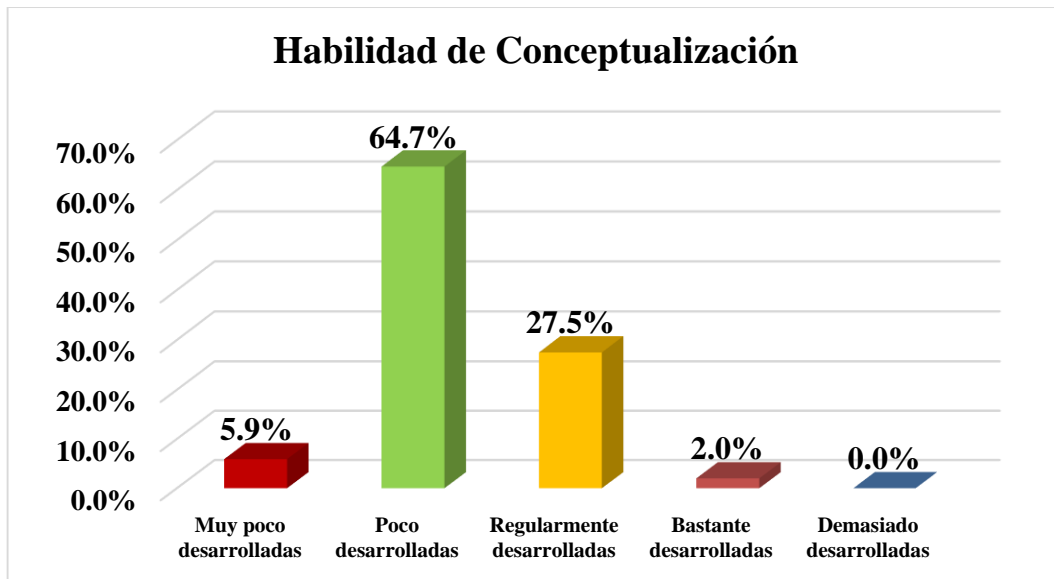


Figura 16. Habilidad de Conceptualización

Interpretación y análisis

- En la figura N°15, se observa que en su mayoría los funcionarios con un 64.7% indican que las habilidades de Conceptualización son poco desarrolladas, el 27.5% menciona que son regularmente desarrolladas, el 5.9% indica que son muy poco desarrolladas, el 2% menciona que son bastante desarrollada y ningún funcionario menciona que las habilidades de conceptualización son demasiado desarrolladas; esto se debe a que existen deficiencias al transmitir los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo, lo que genera que no se produzcan cambios significativos para la institución, y también que por parte del alcalde y funcionarios tampoco se propongan nuevas ideas creativas y de cambio para el desarrollo de actividades.

Tabla 17

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de conceptualización

	Promedio	Interpretación de variables
Pensamiento estratégico	2.24	Poco desarrolladas
Creatividad	2.25	Poco desarrolladas
Cambio	2.65	Regularmente desarrolladas

Fuente. Elaboración propia

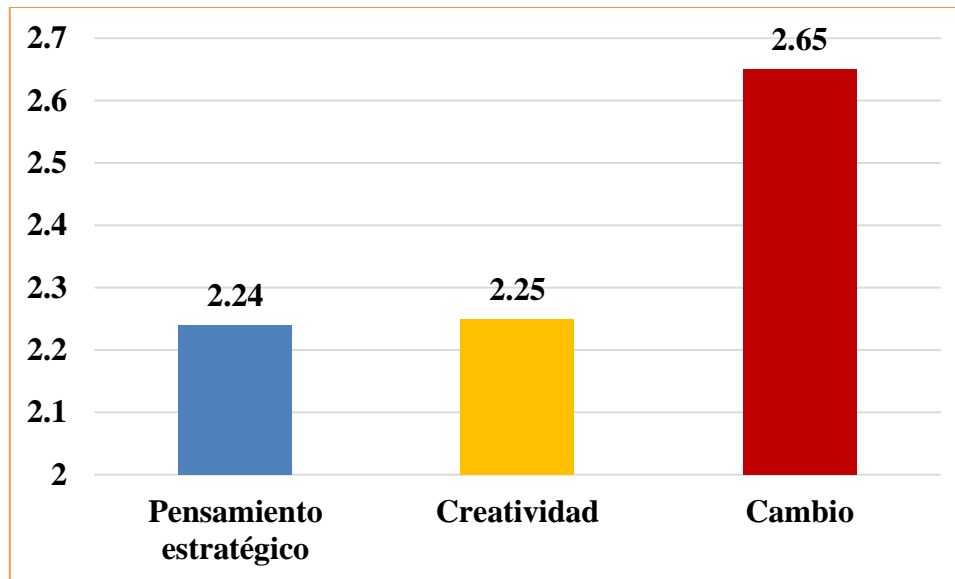


Figura 17. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de conceptualización

Interpretación y análisis

- En la figura N°16, el indicador pensamiento estratégico obtuvo un puntaje de 2.24 lo cual el promedio nos indica que es poco desarrollado, el indicador creatividad obtuvo un puntaje promedio de 2.25 este puntaje nos indica que es poco desarrollada y el indicador cambio obtuvo un puntaje promedio de 2.65 lo cual el promedio nos indica que es regularmente desarrollado; a razón de las deficiencias en la capacidad de respuesta por parte del alcalde y funcionarios por encaminar la institución a lograr metas a corto, mediano y largo plazo, por otro lado también se percibe que no se utilizan herramientas innovadoras de la administración a razón del desconocimiento y falta de actualización de la gestión actual.

4.3.4. Habilidad de diseño

Para conocer como son las habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial del Cusco – 2019, se considero los siguientes indicadores. negociación y toma de decisiones.



Tabla 18

Indicadores de Habilidad de diseño

	Negociación		Toma de decisiones	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco desarrolladas	8	15,7%	18	35,3%
Poco desarrolladas	24	47,1%	21	41,2%
Regularmente desarrolladas	17	33,3%	10	19,6%
Bastante desarrolladas	1	2,0%	1	2,0%
Demasiado desarrolladas	1	2,0%	1	2,0%
Total	51	100,0%	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

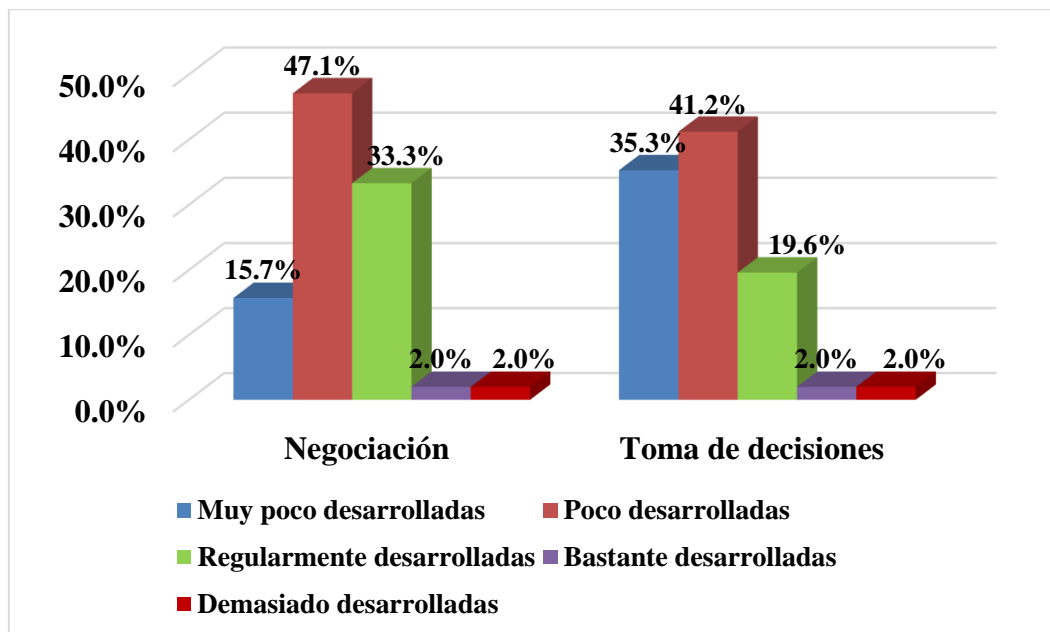


Figura 18. Indicadores de Habilidad de diseño

Interpretación y análisis

- En la figura N°17, se observa que en su mayoría los funcionarios con un 47.1% indican que la negociación es poco desarrollada, el 33.3% menciona que es regularmente desarrollada, el 15.7% indica que es muy poco desarrollada y el 2.2% menciona que es bastante y demasiado desarrollada; lo que nos demuestra que existe deficiencia en la comunicación por no ser abierta al dialogo, porque la mayoría de



veces las prioridades de los diferentes funcionarios están completamente en desacuerdo por que no comparten el mismo interés y porque la relación entre funcionarios está dañada.

- Por otro lado los funcionarios indican sobre la toma de decisiones con un mayor porcentaje de 41.2% que es poco desarrollada, el 35.3% indica que es muy poco desarrollada, el 19.6% menciona que es regularmente desarrollada y el 2% indico que es bastante y demasiado desarrollada; esto nos demuestra que no se toma la mejor opción para resolver problemas y tampoco se es objetivo; de manera en que se obstaculiza el rendimiento y el progreso hacia las metas propuestas o tareas asignadas.

Tabla 19

Habilidad de Diseño

	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco desarrolladas	12	23,5%
Poco desarrolladas	27	52,9%
Regularmente desarrolladas	11	21,6%
Bastante desarrolladas	1	2,0%
Demasiado desarrolladas	0	0,0%
Total	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

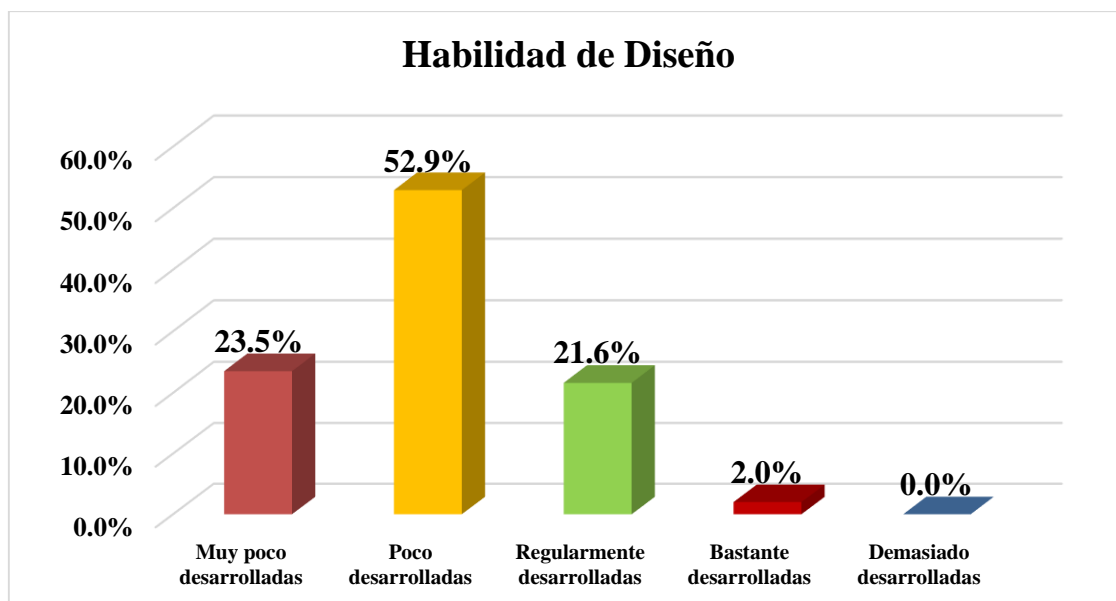


Figura 19. Habilidad de diseño



Interpretación y análisis

- En la figura N°18, se observa que en su mayoría los funcionarios con un 52.9% indican que la habilidad de Diseño es poco desarrollada, el 23.5% indica que es muy poco desarrollada, el 21.6% menciona que es regularmente desarrollada, el 2% indica que es bastante desarrollada, ningún funcionario indica que es demasiado desarrollada; debido a la falta de comunicación por parte del alcalde y entre funcionarios que se maneja internamente así como la falta de decisión política que produzca cambios esenciales dentro de la institución.

Tabla 20

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de diseño

	Promedio	Interpretación de variables
Negociación	2.27	Poco desarrolladas
Toma de decisiones	1.94	Poco desarrolladas

Fuente. Elaboración propia

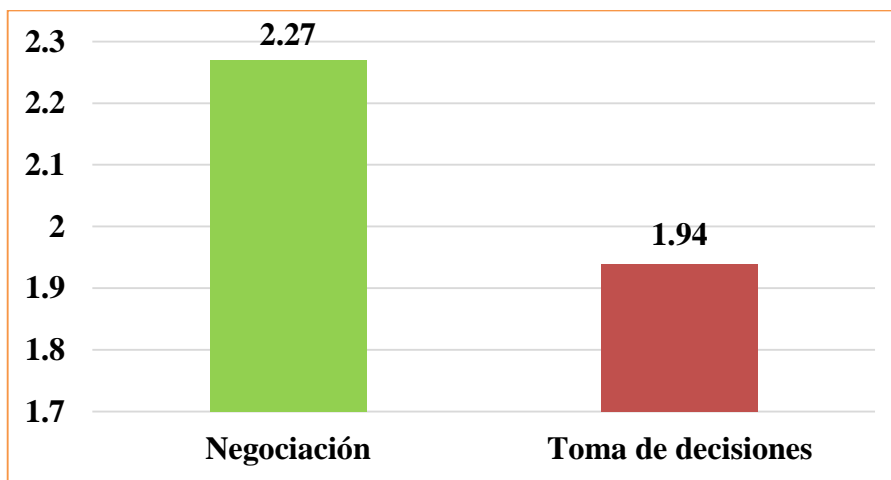


Figura 20. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades de diseño

Interpretación y análisis

- En la figura N°19, el indicador negociación obtuvo un puntaje de 2.27 lo cual el promedio nos indica que es poco desarrollada, el indicador toma de decisiones obtuvo un puntaje promedio de 1.94 este puntaje no indica que son poco desarrollada; esto



debido a que el alcalde y funcionarios no mantienen una buena comunicación entre gerencias y direcciones lo cual ocasiona que no se tome la mejor alternativa por que no se conoce una realidad clara dentro de la institución.

4.3.5. Resultados de la variable de estudio **Habilidad Gerencial**

Tabla 21

Habilidad Gerencial

	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco desarrolladas	4	7,8%
Poco desarrolladas	40	78,4%
Regularmente desarrolladas	7	13,7%
Bastante desarrolladas	0	0,0%
demasiado desarrolladas	0	0,0%
Total	51	100,0%

Fuente. Elaboración propia

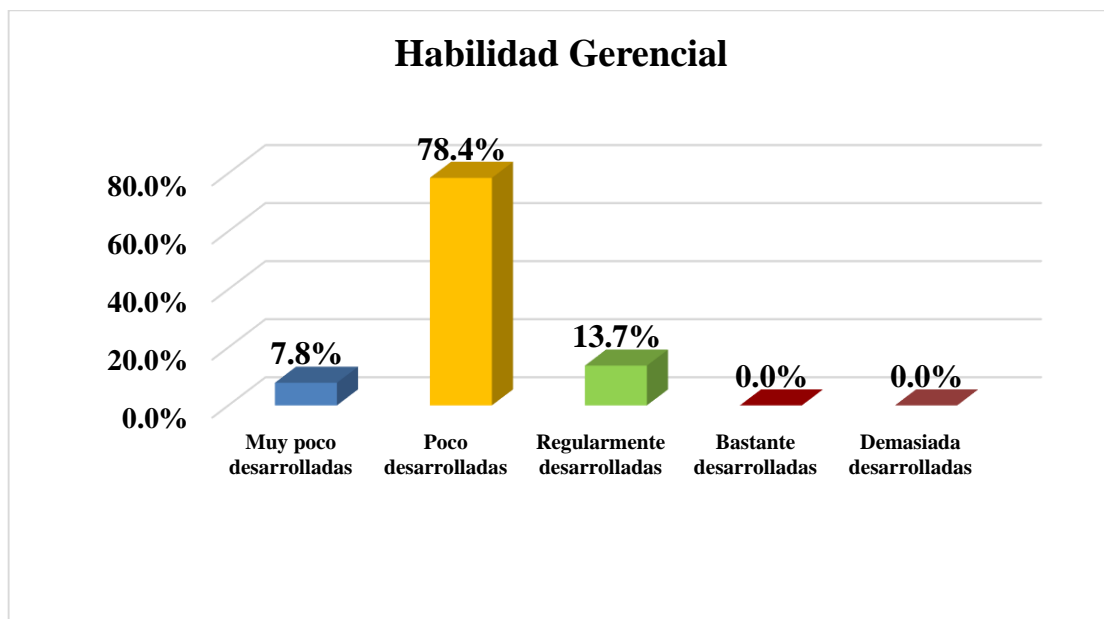


Figura 21. Habilidad Gerencial

Análisis e interpretación

- En la tabla N°20 y figura, se observa que en su mayoría los funcionarios con un 78.4% indica que las Habilidades gerenciales son poco desarrolladas, el 13.7% menciona que son regularmente desarrolladas, el 7.8% indica que son muy poco desarrolladas, ningún funcionario menciona que las habilidades gerenciales son bastante y demasiado desarrolladas; esto nos demuestra que dentro de la institución no



se aplica de manera correcta las habilidades gerenciales por parte del alcalde y funcionarios que son los responsables de direccionar la institución para el éxito o contrariamente para el fracaso si es que no se logra identificar los problemas a tiempo, por lo que esto ocasiona retraso dentro de la institución.

4.3.6. Comparación promedio de las dimensiones de la variable de estudio Habilidad Gerencial

Tabla 22

Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades Gerenciales

	Promedio	Interpretación
Habilidad Técnica	1.84	Poco desarrolladas
Habilidad Humana	2.31	Poco desarrolladas
Habilidad De Conceptualización	2.25	Poco desarrolladas
Habilidad De Diseño	2.02	Poco desarrolladas
Habilidad Gerencial	2.06	Poco desarrolladas

Fuente. Elaboración propia

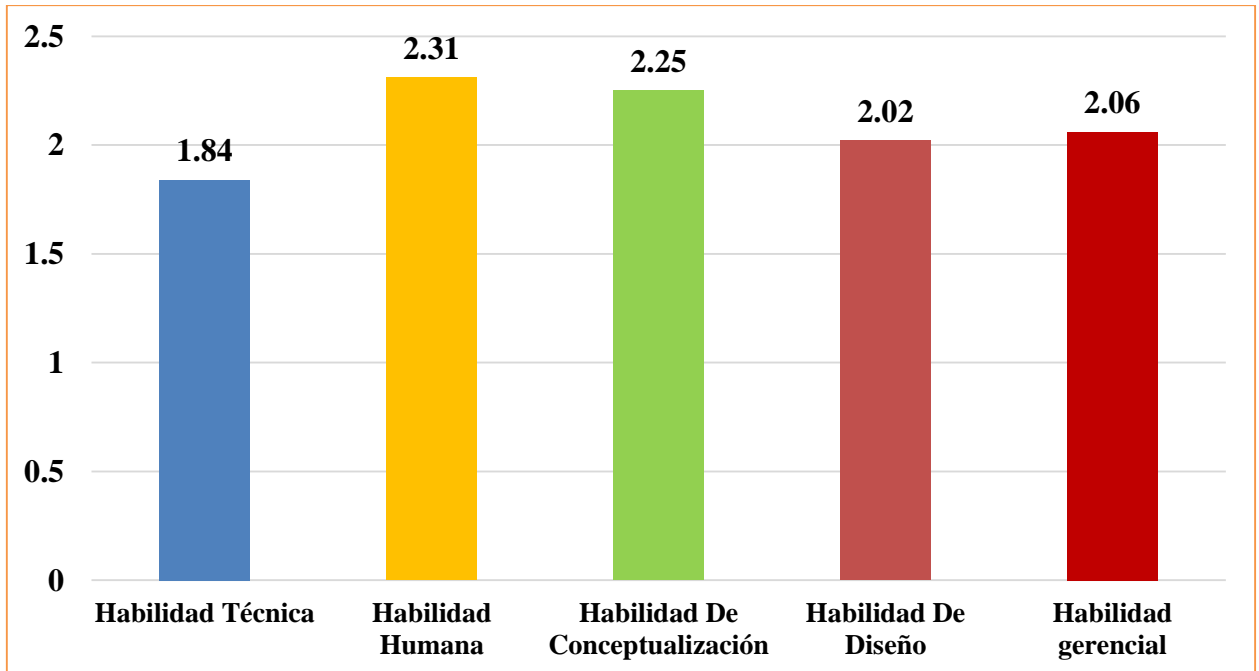


Figura 22. Comparación promedio de las dimensiones de la variables Habilidades Gerenciales



Interpretación y análisis

- En la figura N°21, se observa que la dimensión habilidad humana obtuvo el promedio más alto con 2.31, la habilidad de conceptualización obtuvo un puntaje promedio de 2.25, la habilidad de diseño obtuvo puntaje promedio de 2.02, la habilidad técnica obtuvo el promedio más bajo con 1.84, finalmente la habilidad gerencial obtuvo un puntaje promedio de 2.06; lo cual nos indica que todas las dimensiones y la variable de estudio son poco desarrolladas; a razón de que el alcalde y funcionarios no se encuentran en la capacidad suficiente para desempeñar las funciones que se les ha otorgado por parte de la Municipalidad Provincial del Cusco-2019, se apreció una gran incapacidad y deficiencia en el desempeño dentro de sus áreas de trabajo, por todos los funcionarios encuestados; de la misma manera la mayoría de funcionarios encuestados y el alcalde tienen una deficiencia en el dialogo entre funcionarios al imponer sus decisiones y querer resolver conflictos sin considerar el beneficio de todas las partes involucradas lo que genera que no se dé una solución adecuada y atinada para los problemas.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El presente trabajo de investigación facilita y permite entender que las habilidades gerenciales para un gerente o director dentro de una institución pública, son primordiales tanto en las acciones que desempeñe hacia su persona, como las acciones que desempeñe hacia el entorno, tanto con sus compañeros de trabajo como a los clientes que en este caso es la ciudadanía del Cusco; por lo tanto al haber encontrado un promedio de 2.06 que dentro de nuestra escala nos indica que las habilidades gerenciales son poco desarrolladas por parte del alcalde y funcionarios; por esta misma razón pudimos observar que por la falta de estas habilidades gerenciales los funcionarios encuestados tienen un mal manejo de personal, no tienen una buena comunicación entre ellos, no tienen estrategias, metas ni objetivos claros lo que nos demuestra que no existe un plan estratégico actual a la realidad.

Es por eso que las recomendaciones brindadas les servirán como un elemento de mejora, recuperación y fortalecimiento para los promedios más bajos hallados en la presente investigación.

5.2. Limitación del estudio

Se pudo observar como principal limitación de estudio el poco tiempo disponible por parte de los funcionarios teniendo en cuenta que nuestra población de estudio fue el alcalde y funcionarios; por sus mismos cargos profesionales que desempeñan contaban con muy poco tiempo y en horarios que en ocasiones fueron complicados para que nos podamos juntar para la respectiva investigación, a fin de lograr una información alineada con la realidad que dé como resultado una óptima y veraz conclusión a la presente investigación.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

Es importante demostrar que los resultados obtenidos coinciden con la teoría revisada previamente sobre las habilidades gerenciales que menciona que “Es la capacidad y disposición para hacer algo con destreza, adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas” (Arroyo, 2012, pág. 35). De la misma manera existe similitud con los



antecedentes revisados previamente donde se evidencia que las habilidades gerenciales es un factor preponderante para el desempeño laboral óptimo, resultado que también se pudo ver en lo planteado según (Aparicio, 2015) en la tesis titulada “Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú. un análisis comparativo” que pertenece a la autora Monica Rocio Aparicio Valdez de la Universidad del Pacifico, Lima realizada en el año 2015 para obtener el grado académico de licenciado en administración, quien concluye que actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes.

De la misma manera ratificando lo mencionado por (Reyes Maldonado, 2015) en la tesis “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango)” que pertenece a la autora Karla Yesenia Reyes Maldonado de la Universidad Rafael Landivar, Guatemala en el año 2015 para obtener el grado académico de licenciado en Administración, quien concluye que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

5.4. Implicancia del estudio

La implicancia del estudio del presente trabajo de investigación es orientada para que con los resultados obtenidos se constituya una idea clara y evidente de la realidad en la que se encuentro al alcalde y funcionarios de la Municipalidad Provincial del Cusco-2019, los resultados deben de ser interpretados de una manera adecuada y considerada por parte de los funcionarios con el fin de optimizar su desempeño laboral, la mejora personal y para la satisfacción de sus subordinados y clientes, para lo cual la puesta en marcha de las recomendaciones sugeridas vendrá hacer un factor importante para la mejora de las fortalezas personales y por ende en repercusión al mejor desempeño de la institución.



CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada en la Municipalidad Provincial del Cusco se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Tomando en cuenta los resultados de la investigación en la Municipalidad Provincial del Cusco-2019 con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación tal como lo evidencia el 78.4% de funcionarios encuestados con un promedio de 2.06 nos demuestra que las habilidades gerenciales son poco desarrolladas a causa del inadecuado manejo interno por parte del alcalde y funcionarios principalmente por la falta de experiencia previa en el área, deficiencia con inteligencia emocional, miedo al cambio y la falta de negociación entre funcionarios; debido a que no se desarrollan las habilidades necesarias en el buen manejo de la institución, lo cual es una debilidad muy importante y significativa a tomar en cuenta.

2. Tomando en cuenta los resultados de la investigación el 68.6% de funcionarios encuestados consideran que las habilidades técnicas son poco desarrolladas, y el 23.5% indican que son muy poco desarrolladas; esto se debe a la deficiencia en lo que refiere principalmente al conocimiento en gestión pública y la falta de experiencia por parte del alcalde y funcionarios en puestos similares a razón del incumplimiento de los objetivos trazados por la institución y al no encaminarla hacia un futuro deseado.

3. Tomando en cuenta los resultados de la investigación el 49% de funcionarios encuestados consideran que las habilidades humanas son poco desarrolladas, sin embargo el 41.2% menciona que las habilidades humanas son regularmente desarrolladas; esto debido a que la inteligencia emocional por parte del alcalde y funcionarios está siendo mal ejecutada, al igual que la motivación es deficiente para ejecutar de manera óptima el plan organizacional, lo cual ocasiona que no se trabaje por objetivos comunes.

4. Tomando en cuenta los resultados de la investigación el 64.7% de funcionarios encuestados consideran que las habilidades de conceptualización son poco desarrolladas, sin embargo el 27.5% de funcionarios encuestados mencionan que las habilidades de conceptualización son regularmente desarrolladas; esto se debe a que existen deficiencias al transmitir los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo, lo que genera que no se produzcan cambios significativos para la institución, y también que por parte del alcalde y



funcionarios tampoco se propongan nuevas ideas creativas y de cambio para el desarrollo de actividades.

5. Tomando en cuenta los resultados de la investigación el 52.9% de funcionarios encuestados consideran que las habilidades de diseño son poco desarrolladas, y el 23.5% de colaboradores encuestados mencionan que las habilidades de diseño son muy poco desarrolladas; debido a la falta de comunicación por parte del alcalde y entre funcionarios que se maneja internamente, así como la falta de decisión política que produzca cambios esenciales dentro de la institución.



RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada en la Municipalidad Provincial del Cusco se llegó a las siguientes recomendaciones.

1. Al fin de mejorar las habilidades gerenciales e impulsar el crecimiento de la institución, se recomienda al alcalde y funcionarios de la Municipalidad Provincial del Cusco tomar un programa de capacitación en lo que refiere gestión pública para que pueden establecer estrategias y objetivos alcanzables a corto, mediano y largo plazo, ya que es necesario contar con un alcalde y funcionarios capacitados y acorde a las necesidades de la actualidad, que desarrollen capacidades de cambio en cualquier circunstancia, también promocionar conversatorios donde el alcalde y funcionarios se sientan identificados con la institución, de esta manera lograr mejor la coordinación y relaciones interpersonales, en pro de buenos cambios internos que se verán reflejados hacia su personal de trabajo y hacia la ciudadanía .

2. En lo que se refiere las habilidades técnicas se recomienda al alcalde y funcionarios de la Municipalidad provincial del Cusco poner mayor énfasis en lo que se refiere al conocimiento en gestión pública, se pueden obtener mejores resultados si se capacitan adecuadamente, sumando constantemente más conocimientos en gestión pública a su persona para tener un mejor desempeño dentro de la institución.

3. En lo que se refiere las habilidades humanas se recomienda al alcalde y funcionarios de la Municipalidad provincial del Cusco un mejor manejo de sus emociones, también establecer un sistema a de motivación que cubra realmente las expectativas, ya que siempre es bueno y necesario que los funcionarios sientan que su trabajo es justamente recompensado, teniendo en cuenta que mientras más motivados se encuentren los funcionarios mayores y mejores resultados se obtendrán para la institución y por ende para el beneficio de la ciudad del Cusco.

4. En lo que se refiere las habilidades de conceptualización se recomienda al alcalde y funcionarios de la Municipalidad provincial del Cusco plantear estrategias nuevas para el desarrollo de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; para enfocar los puntos débiles y de esta manera mejorar los resultados en cuanto al cambio y tener más de una opción a la hora de resolver un problema.



5. En lo que se refiere las habilidades de diseño se recomienda al alcalde y funcionarios de la Municipalidad Provincial del Cusco que mantengan una comunicación abierta al dialogo de forma horizontal frente a cualquier circunstancia, es esencial escuchar todos los puntos de vista para tomar una mejor y más acertada decisión.



BIBLIOGRAFÍA

- Aparicio, M. R. (2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú . un análisis comparativo*. Universidad del Pacifico, Lima.
- Arroyo, T. R. (2012). *Habilidades gerenciales Desarrollo de destrezas , competencias y actitudes*. Bogota. ECOE EDICIONES.
- Barroso, P. G. (2012). *Diccionario de ciencias y técnicas de comunicación*. Barbula.
- Cantarutti, C. G. (2013). *Persuasion y credibilidad de la marca*.
- Carrasco , Diaz, S. (2007). *Metodologia de la Investigacion cientifica*. Lima. San Marcos E.I.R.L.
- Carrasco , Diaz, S. (2005). *Metodologia de la Investigacion cientifica*. Lima, Peru. San Marcos E.I.R.L.
- Chamorro Huaman, C. R. (2015). *Evaluación de habilidades directivas de los directores en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Tarma periodo 2014*. Universidad Nacional del Centro del Peru, Tarma.
- Chiavenato, I. (1994). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Planeacion estrategica y sus fundamentos*. Mexico. Mc Graw Hill.
- CONEXION ESAN . (Jueves de Mayo de 2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/la-importancia-de-la-negociacion-en-diferentes-situaciones/>
- De la Ossa. (miercoles de abril de 2016). Obtenido de <https://delaossa.co/blog/27-management/157-las-10-caracteristicas-que-tienen-los-grandes-estrategas-empresariales>
- Deutsch, K. W. (2000). *Teoria de la integracion* . El salvador.
- Duarte Rodriguez, A. C. (2013). *HABILIDADES GERENCIALES Y SU IMPORTANCIA PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACION*. BOGOTA .



- EAE Business School. (2019). Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/blog/cinco-pasos-en-la-toma-de-decisiones>
- Fernandez , Romero, A. (2005). *Creatividad e Innovacion en empresas y organizaciones* . Madrid. Diaz de Santos.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). "*Habilidades Gerenciales Como Fundamento De La Estrategia Competitiva En Los Sectores De Actividad Metalmeccánica Venezolana* ". Universidad de Nariño, Venezuela.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada . Las inteligencias multiples en el siglo XXI*. Barcelona. Paidos.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas. evaluacion y desarrollo*. Mexico . Cengage Learning.
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas* . Mexico . Mc Gran Hill.
- Mellado Garay, M., & Berto Llanqui, T. (2018). "*Habilidades Directivas En La Empresa Constructora Mech Sociedad De Responsabilidad Limitada Cusco - 2017*". Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO**. (ENERO de 2019). Obtenido de <https://www.cusco.gob.pe>
- Reyes Maldonado, K. (2015). *habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango)*". Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Robbins, S. P. (1991). *Definicion de motivación*.
- Rubio Dominguez, P. (2008). *Introduccion a la Gestion Empresarial*. Madrid. INSTITUTO EUROPEO DE GESTION EMPRESARIAL.
- Stoner , J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. R. (1996). *ADMINISTRACION* . Mexico. Prentice-Hall.
- Teobaldo, A. d. (1968). *Diccionario profesional de relaciones publicas y comunicacion* .



Vargas Quispe, E. M. (2019). *“Roles Gerenciales De Los Directivos Del Centro Comercial Confraternidad, Desde La Percepción De Los Socios Cusco – 2019”*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico. Pearson Educacion.



ANEXOS



ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO. “HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DEL CUSCO – 2019”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE/DIMENSION ES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE DE ESTUDIO	TIPO
¿Cómo son las habilidades gerenciales en la municipalidad provincial del cusco – 2019?	Describir las habilidades gerenciales de la municipalidad provincial del cusco – 2019	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades Gerenciales 	Básico
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIONES	NIVEL
P.E.1. ¿Cómo son las habilidades técnicas en la municipalidad provincial del cusco - 2019?	O.E.1. Describir las habilidades técnicas en la municipalidad provincial del cusco - 2019	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades técnicas 	Descriptivo
P.E.2. ¿Cómo son las habilidades humanas en la municipalidad provincial del cusco - 2019?	O.E.2. Describir las habilidades humanas en la municipalidad provincial del cusco - 2019	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades humanas 	No experimental
P.E.3. ¿Cómo son las habilidades de conceptualización en la municipalidad provincial del cusco – 2019?	O.E.3. Describir las habilidades de conceptualización en la municipalidad provincial del cusco - 2019	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de conceptualización 	ENFOQUE
P.E.4. ¿Cómo son las habilidades de diseño en la municipalidad provincial del cusco – 2019 ?	O.E.4. Describir las habilidades de diseño en la municipalidad provincial del cusco - 2019	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de diseño 	Cuantitativo
			POBLACIÓN
			51
			MUESTRA
			51
			TÉCNICA.
			Encuesta
			INSTRUMENTOS
			Cuestionario

Fuente. elaboración propia



ANEXO 2

MATRIZ DE OPERALIZACION

TITULO. “HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DEL CUSCO – 2019”

VARIABLE DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>HABILIDADES GERENCIALES</p> <p>Es la capacidad y disposición para hacer algo con destreza, adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo de dispendio de tiempo, de energía o de ambas. (Arroyo, 2012, pág. 35)</p>	<p>D1. HABILIDADES TÉCNICAS</p> <p>Posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos y procesos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas de una profesión. (Arroyo, 2012, pág. 43).</p> <p>Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 328) nos indican que. “Las habilidades de diseño son necesarias para desempeñar o comprender tareas que requieren de conocimientos especializados. Para ser un directivo eficaz debe saber cómo desempeñar las tareas que asignan a las personas que supervisan. Las habilidades técnicas deben de incluir experiencias previas y conocimientos sobre productos, servicios del negocio mismo”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • experiencia
	<p>D2. HABILIDADES HUMANAS</p> <p>Capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones, incluso alcanzar objetivos comunes a partir de motivación (Arroyo, 2012, pág. 44).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Motivación • Inteligencia emocional
	<p>D3. HABILIDAD DE CONCEPTUALIZACIÓN</p> <p>Capacidad para percibir el panorama general como un todo, distinguiendo los elementos más significativos de una situación y las relaciones entre ellos mediante la destreza para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • creatividad • cambio



	<p>comprender la complejidad de la organización en su conjunto; habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento y el diagnóstico de situaciones (Arroyo, 2012, pág. 44). Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 154) nos indican que. “Las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad del director para el pensamiento abstracto. Todo el que dirige debe de tener la capacidad mental necesaria para comprender el funcionamiento general de la organización y su entorno para entender como embonan todas las partes de esta, y para verla como un enfoque holístico. Esto permitirá pensar de forma estratégica, ver el “cuadro entero” y tomar grandes decisiones que le sirvan a toda ella. Las habilidades conceptuales permiten extender las habilidades en virtud del pensamiento estratégico, creatividad y cambio”.</p>	
	<p>D4. HABILIDADES DE DISEÑO Capacidad para resolver problemas en beneficio de empresas. para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces mucho más que advertir un problema. deben de poseer además la habilidad para deducir la solución práctica de un problema (Arroyo, 2012, pág. 44).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Negociación• Toma de decisiones

Fuente. elaboración propia



ANEXO 3

MATRIZ DEL INSTRUMENTO

TITULO. “HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO – 2019”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PORCENTAJE	ENUNCIADOS	REACTIVOS
Habilidad Gerencial	Habilidad Técnica	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento• Experiencia	25 %	<ul style="list-style-type: none">• Considera usted que la información y los conocimientos que usted posee aporta valor a la organización.• Considera usted que sus conocimientos y capacidades son suficientes para dirigir la empresa de forma óptima.• Considera usted que cuenta con la suficiente experiencia para el desarrollo de sus funciones.• Considera usted que los puestos de trabajo que ocupó en el pasado le sirven para que en la actualidad tenga más experiencia en su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Siempre• Casi siempre• A veces• Casi nunca• Nunca



	Habilidad Humana	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo En Equipo• Motivación• Inteligencia Emocional	25%	<ul style="list-style-type: none">• La interrelación que usted tiene con sus subordinados es satisfactoria.• Considera usted que promueve el trabajo en equipo basado en la confianza, consenso, compromiso y colaboración de cada uno de sus miembros.• Usted reconoce y valora el desempeño laboral de sus trabajadores de forma justa.• Considera usted que su personal de trabajo se siente motivado para llegar a los objetivos trazados.• Considera usted que domina sus emociones racionales al solucionar inconvenientes y tomar decisiones.• Logra usted entender y comprender a sus trabadores cuando se les presenta un inconveniente.	
	Habilidad De Conceptualización	<ul style="list-style-type: none">• Pensamiento estratégico• Creatividad• Cambio	25%	<ul style="list-style-type: none">• Considera usted que desarrolla el trabajo conforme al plan operativo de la institución.• Considera usted que fomenta y trasmite el plan operativo de la institución pata todos sus trabajadores.• Usted propone nuevas formas de desarrollo de las actividades a sus trabajadores.• Considera usted que existe más de una forma	



				<p>de resolver un problema de modo que beneficie también a su equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Considera usted que existe resistencia al cambio por parte de sus trabajadores.• Considera usted que los cambios que pueda proponer dentro de su área de trabajo son previamente definidos en el desarrollo de las actividades	
	Habilidad De Diseño	<ul style="list-style-type: none">• Negociación• Toma de decisiones	25%	<ul style="list-style-type: none">• Considera usted que la comunicación con sus trabajadores es abierta al dialogo.• Cuando propone sus decisiones y estas afectan a su personal existe la posibilidad de ser sujeta a negociación.• Considera usted que resuelve los conflictos de manera objetiva y parcial.• Considera usted que cuando toma decisiones opta por la mejor alternativa.	

Fuente. elaboración propia



ANEXO 4



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL
CUSCO – 2019”
CUESTIONARIO

Sr. colaborador de la Municipalidad Provincial del Cusco la presente encuesta es realizada para recabar información para el proyecto de investigación titulado. “HABILIDADES GERENCIALES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO – 2019”, la información que proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad y compromiso, sus respuestas serán anónimas. Le pido que responda con la mayor sinceridad.

Gracias por la colaboración.

Datos generales.

Género. Masculino () Femenino ()

Grado Profesional. Profesional () Post Grado () Doctorado ()

Tiempo que labora dentro la institución. Menos de un año () Entre uno y cinco años ()
Más de 5 años ()

Instrucciones.

A continuación, se presenta una serie de preguntas, lea con mucho cuidado cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere que refleja mejor la situación marcando con una “X” la respuesta que corresponda.

N°		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Considera usted que la información y los conocimientos que usted posee aportan valor a la organización.					



2	Considera usted que sus conocimientos y capacidades son suficientes para dirigir la empresa de forma óptima.					
3	Considera usted que cuenta con la suficiente experiencia para el desarrollo de sus funciones.					
4	Considera usted que los puestos de trabajo que ocupó en el pasado le sirven para que en la actualidad tenga más experiencia en su área de trabajo.					
5	La interrelación que usted tiene con sus subordinados es satisfactoria.					
6	Considera usted que promueve el trabajo en equipo basado en la confianza, consenso, compromiso y colaboración de cada uno de sus miembros.					
7	Usted reconoce y valora el desempeño laboral de sus trabajadores de forma justa.					
8	Considera usted que su personal de trabajo se siente motivado para llegar a los objetivos trazados.					
9	Considera usted que domina sus emociones racionales al solucionar inconvenientes y tomar decisiones.					
10	Logra usted entender y comprender a sus trabajadores cuando se les presenta un inconveniente.					
11	Considera usted que desarrolla el trabajo conforme al plan operativo de la institución.					
12	Considera usted que fomenta y trasmite el plan operativo de la institución para todos sus trabajadores.					
13	Usted propone nuevas formas de desarrollo de las actividades a sus trabajadores.					
14	Considera usted que existe más de una forma de resolver un problema de modo que beneficie también a su equipo de trabajo.					
15	Considera usted que existe resistencia al cambio por parte de sus trabajadores.					
16	Considera usted que los cambios que propone dentro de su área de trabajo son previamente definidos en el desarrollo de las actividades.					
17	Considera usted que la comunicación con sus trabajadores es abierta al diálogo.					
18	Cuando propone sus decisiones y estas afectan a su personal existe la posibilidad de ser sujeta a negociación.					
19	Considera usted que resuelve los conflictos de manera objetiva y parcial.					
20	Considera usted que cuando toma decisiones opta por la mejor alternativa.					



ANEXO 5

PREGUNTAS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO REALIZADO

Preguntas para la dimensión. Habilidad Técnica

N°	Habilidad Técnica	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	Considera usted que la información y los conocimientos que usted posee aportan valor a la organización.	26	51,0	16	31,4	9	17,6	26	51,0	0	0,0	51	100,0
2	Considera usted que sus conocimientos y capacidades son suficientes para dirigir la empresa de forma óptima.	14	27,5	27	52,9	9	17,6	1	2,0	0	0,0	51	100,0
3	Considera usted que cuenta con la suficiente experiencia para el desarrollo de sus funciones.	22	43,1	18	35,3	11	21,6	0	0,0	0	0,0	51	100,0
4	Considera usted que los puestos de trabajo que ocupó en el pasado le sirven para que en la actualidad tenga más experiencia en su área de trabajo.	22	43,1	16	31,4	13	25,5	0	0,0	0	0,0	51	100,0

Fuente. Elaboración propia



Preguntas para la dimensión. Habilidad Humana

N°	Habilidad Humana	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
5	La interrelación que usted tiene con sus subordinados es satisfactoria.	18	35,3	18	35,3	12	23,5	3	5,9	0	0,0	51	100,0
6	Considera usted que promueve el trabajo en equipo basado en la confianza, consenso, compromiso y colaboración de cada uno de sus miembros.	14	27,5	19	37,3	16	31,4	1	2,0	1	2,0	51	100,0
7	Usted reconoce y valora el desempeño laboral de sus trabajadores de forma justa.	21	41,2	15	29,4	12	23,5	2	3,9	1	2,0	51	100,0
8	Considera usted que su personal de trabajo se siente motivado para llegar a los objetivos trazados.	15	29,4	14	27,5	16	31,4	3	5,9	3	5,9	51	100,0
9	Considera usted que domina sus emociones racionales al solucionar inconvenientes y tomar decisiones.	11	21,6	18	35,3	17	33,3	4	7,8	1	2,0	51	100,0
10	Logra usted entender y comprender a sus trabadores cuando se les presenta un inconveniente.	14	27,5	17	33,3	15	29,4	5	9,8	0	0,0	51	100,0

Fuente. Elaboración propia



Preguntas para la dimensión. Habilidad de Conceptualización

N°	Habilidad de Conceptualización	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
11	Considera usted que desarrolla el trabajo conforme al plan operativo de la institución.	17	33,3	15	29,4	14	27,5	4	7,8	1	2,0	51	100,0
12	Considera usted que fomenta y trasmite el plan operativo de la institución para todos sus trabajadores.	22	43,1	13	25,5	14	27,5	2	3,9	0	0,0	51	100,0
13	Usted propone nuevas formas de desarrollo de las actividades a sus trabajadores.	17	33,3	19	37,3	12	23,5	3	5,9	0	0,0	51	100,0
14	Considera usted que existe más de una forma de resolver un problema de modo que beneficie también a su equipo de trabajo.	19	37,3	14	27,5	15	29,4	3	5,9	0	0,0	51	100,0
15	Considera usted que existe resistencia al cambio por parte de sus trabajadores.	15	29,4	9	17,6	18	35,3	6	11,8	3	5,9	51	100,0
16	Considera usted que los cambios que pueda proponer dentro de su área de trabajo son previamente definidos en el desarrollo de las actividades	10	19,6	21	41,2	14	27,5	4	7,8	2	3,9	51	100,0

Fuente. Elaboración propia



Preguntas para la dimensión. Habilidad de Diseño

N°	Habilidad de Diseño	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
17	Considera usted que la comunicación con sus trabajadores es abierta al dialogo	15	29,4	19	37,3	15	29,4	1	2,0	1	2,0	51	100,0
18	Cuando propone sus decisiones y estas afectan a su personal existe la posibilidad de ser sujeta a negociación.	20	39,2	16	31,4	0	0,0	13	25,5	2	3,9	51	100,0
19	Considera usted que resuelve los conflictos de manera objetiva y parcial.	24	47,1	16	31,4	9	17,6	1	2,0	1	2,0	51	100,0
20	Considera usted que cuando toma decisiones opta por la mejor alternativa.	23	45,1	17	33,3	8	15,7	2	3,9	1	2,0	51	100,0

Fuente. Elaboración propia



ANEXO 6
BASE DE DATOS

N°	Género	Grado_prof	Tiempo_labor	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18	item19	item20
1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1
2	1	1	3	3	2	1	3	3	5	2	3	5	1	2	3	1	3	3	5	3	2	4	5
3	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	3	3
4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
5	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	1	2	1	1
6	2	1	3	3	5	3	2	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	2	2
7	2	1	1	2	2	2	1	2	3	1	3	3	2	1	3	3	4	3	3	3	3	1	1
8	1	1	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
9	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
10	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	3	2	1	1	3	2	1	1	2	1	3	1	1	3	1	1	4	1	1	2	1	1
12	2	2	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	4	1	1	3	2	1	1
13	1	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	4	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1
14	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	1	2
15	2	2	2	1	3	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	3	3	5	4	3	2	2	2
16	1	2	3	1	1	2	1	1	3	1	2	2	2	3	2	3	2	4	4	2	1	2	2
17	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	1	3	1	4	1	1	1	3	3	2	1	1	1
18	1	2	2	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2
19	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3
20	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	3	2	1	2	3	1	1	1
21	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	4	4	4	3	3	2	2	1	1	3	3	2	2
22	1	2	1	3	2	1	1	1	2	2	5	3	2	1	1	2	2	3	2	1	2	1	1
23	1	2	1	3	2	1	1	2	2	2	2	3	4	2	2	1	1	4	2	2	1	1	1
24	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2	1	1	4
25	2	3	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
26	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3



27	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	1	2	4	2	2	1	3	2	1	2	5	2	2
29	1	2	2	1	2	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1
30	1	2	3	1	1	1	3	3	3	3	2	3	2	3	1	1	1	1	3	2	3	2	2
31	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	1	1	3	1	2	3	1	1	3	1	1	3
32	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	1	2	2	1	2	1	3	3	3
33	1	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	1	1	1	3	1	3	1	3	2	2
34	1	3	1	1	3	3	2	1	1	5	1	4	4	4	3	3	1	1	1	2	1	3	1
35	1	2	2	3	2	1	3	3	2	2	5	2	3	2	2	3	3	4	2	2	3	2	4
36	1	2	1	2	2	1	3	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	3	2	2	2	1	2
37	1	1	2	2	3	2	1	3	3	1	3	2	3	2	2	1	4	3	2	2	3	2	1
38	2	2	3	1	1	1	2	3	2	3	4	2	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2
39	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1	4	2	2	3	1	1	2	3	2	1	1	2	2
40	2	2	2	1	3	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	2	3	3	3	3	3	1	1
41	1	2	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
42	1	2	1	1	3	2	2	1	3	2	2	1	1	3	3	2	1	5	5	3	2	1	2
43	1	2	2	2	2	2	1	1	1	4	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3
44	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	2	1	1	1	5	1	1	1
45	1	2	3	3	2	1	3	4	3	2	5	3	2	2	3	3	1	4	3	1	2	3	2
46	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1
47	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1
48	1	1	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	1	1	4	2	2	2	1	1	1	2
49	1	2	1	2	2	2	3	2	4	4	3	2	2	5	2	1	1	1	3	2	2	3	1
50	1	2	3	1	2	3	2	1	1	2	1	3	3	1	4	1	2	1	3	2	1	5	2
51	1	3	3	1	1	1	2	3	3	1	1	3	1	4	1	2	2	1	2	3	1	1	1

Fuente. Elaboración propia